

**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA
ORGANIZACIÓN TALENTUM**

**ANGELA YOHANNA DEL RIO SUAREZ
EDNA MARGARITA JARAMILLO GUZMAN
RONALD FABIAN MORENO GUZMAN
HUMBERTO RAUL PASOS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE ESP. GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
GHO 17
BOGOTÁ
2016**

**PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA
ORGANIZACIÓN TALENTUM**

**ANGELA YOHANNA DEL RIO SUAREZ
EDNA MARGARITA JARAMILLO GUZMAN
RONALD FABIAN MORENO GUZMAN
RAUL HUMBERTO PASOS**

**Proyecto De Investigación Practicas de Liderazgo En La Organización
Talentum Temporal S.A.S**

**Luz Esperanza Buitrago Arévalo
Directora**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE ESP. GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
GHO 17
BOGOTÁ
2016**

Nota de aceptación

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá, Marzo de 2016

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, por permitirnos esta oportunidad de crecimiento profesional y académico.

A nuestros padres y compañeros por el apoyo incondicional durante toda nuestra época de especialización.

Finalmente, queremos agradecer a las directivas de Talentum Temporal, por permitirnos desarrollar esta investigación dentro de las instalaciones de la compañía y por la colaboración por parte de sus empleados.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestros padres, quienes nos apoyaron en todo el proceso académico y profesional para el desarrollo de esta investigación en la compañía seleccionada. De la misma manera agradecemos a Foo Fighters por la inspiración que nos brindó en la ejecución de algunas acciones para el complemento de esta tesis de grado.

A Talentum Temporal, quién fue la compañía que nos brindó el tiempo adecuado para poder participar en diferentes charlas sobre el acontecimiento de nuestro objeto de estudio.

TABLA DE CONTENIDO

TITULO	11
INTRODUCCION	11
Descripción del problema	13
Justificación.....	14
Objetivos	15
Antecedentes	15
MARCO DE REFERENCIA	17
MARCO TEORICO	17
Teoría de los rasgos.....	18
Teoría conductual.....	18
Liderazgo Contemporáneo	19
Líder Visionario	20
Teoría liderazgo transformacional	22
Relaciones de Poder	23
El poder del lenguaje.....	23
El líder en las organizaciones.....	25
Trabajo en equipo	27
CONTEXTUAL	30
VARIABLES DE CONTEXTO EXTERNO	30
VARIABLES DE CONTEXTO PROXIMAL	31
VARIABLES DE CONTEXTO INTERNO.....	32
MARCO METODOLOGICO.....	38
ESTRATEGIA DE METOLOGIA	39
DISEÑO.....	40
PARTICIPANTES.....	40
MUESTRA.....	41
RESULTADOS	44

DISCUSION.....77

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES79

CONCLUSIONES80

RECOMENDACIONES81

REFERENCIAS82

APENDICES85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Posiciones Empresas de servicio temporales	30
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.Estructura Organizacional de Talentum S.A.S

34

LISTA DE APENDICES

Anexo A. Imágenes Cartografía	84
Anexo A. Cartografía Lideres Pasado	84
Anexo A. Cartografía Lideres Presente	84
Anexo A. Cartografía Lideres Futuro	85
Anexo A. Analistas Lideres Pasado	85
Anexo A. Analistas Lideres Presente	86
Anexo A. Analistas Lideres Futuro	86
Anexo B. Cartografía Diseño Preguntas	87
Anexo C. Fichas Información Muestra	89
Anexo D. Conclusiones Cartografía Social	97

TITULO

Prácticas de Liderazgo en la Organización Talentum.

INTRODUCCIÓN

Las prácticas de Liderazgo dadas en Colombia fueron las mismas generadas desde la teoría de la administración científica de Taylor y Fayol, en las cuales se evidenciaba que las organizaciones debían tener varios empleados y un proceso administrativo liderado por una persona. El control de los tiempos era importante para la vigilancia de los empleados y maximizar la productividad. Por eso el determinante de un supervisor de labores.

Colombia dentro de sus características económicas actuales se encuentra en procesos de globalización y nuevas tendencias comerciales que buscan la capitalización de los mercados y su unificación a nivel mundial, igualmente se evidencian continuos abandonos a la producción agrícola o el desarrollo de empresas del sector uno (sector servicios) es mínimo, en esta medida el medio globalizado demanda nuevas prácticas de mercado, nuevas prácticas sociales y nuevas dimensiones que generan cambios respecto a la competitiva por la vigencia interna y externo, la adaptación en el sujeto a las organizaciones (Buitrago, 2008).

En esta medida el momento histórico, económico y social que tiene el país es un oportunidad para evidenciar las tendencias globales aplicadas a lo nacional, la tendencia en procesos de tercerización, multinacionales ubicadas en el país y nuevas tendencias del mercado, estos elementos permiten evidenciar los procesos de adaptación, contribución y construcción de la sociedad teniendo en cuenta la influencia de los mercados, post capitalismo, neo capitalismo o denominada globalización, de la misma forma se evidencia la vulneración de los derechos de los trabajadores y nuevas prácticas pocos

éticas frente a las garantías que debe tener todo empleado, en esta medida es importante dar cuenta desde la gestión humana de los cambios recientes en los entornos organizacionales y evaluar factores claves en la modificación de hábitos, creencias y conductas con el fin de mejorar la interrelación de organización – sujeto y sujeto-sujeto.

El liderazgo como herramienta fundamental en pro del desarrollo organizacional y la competitividad en la economía mundial, es una herramienta de crecimiento para los trabajadores gracias al desarrollo de “Empresa y personas”, esencial para abordar economías cambiantes, formas y procesos organizacionales. Estas empresas demandan motivación personal e interpersonal en los equipos de trabajo, que es un elemento clave a estudiar ya que modela comportamientos y es un factor decisivo en el momento de afrontar cambios. También influye en procesos continuos de re adaptación al medio, al mercado y a los conflictos respecto a las relaciones interpersonales (Alves, 2000).

Por tal motivo para que un líder pueda ejercer su rol, como afirma Hernández Yáñez, éste debe tener como principal característica el conocerse así mismo, sus atributos y cualidades. Las creencias y juicios hacia los demás, y los acontecimientos que se evalúan de forma consciente o inconsciente, determinando así el sentido que le otorgan a los acontecimientos que suceden a nuestro alrededor y de la misma forma podemos afirmar que la organización en un elemento vivo constituido por sujetos, se puede decir por deducción que es un sistema de sujetos que se interrelaciona de forma interna, externa, constituidos por una feedback continuo, un sistema vivo. (Hernández Yáñez, 2013).

Es por ello que abordar las creencias, hábitos, prácticas y conductas, resulta significativo indagar respecto a los líderes, ya que estos son los que se encargan de desarrollar y fortalecer sus capacidades y habilidades como personas. También son los que direccionan el barco bajo estrategias aprendidas con anterioridad o bajo decisiones influenciadas por el medio. En esta medida estas ideas, opiniones, o pensamientos que suelen considerarse ciertas, generan una amplia influencia en las condicionantes de la organización,

llegando a imposibilitar que se puedan visualizar nuevas posibilidades que permitan mejores resultados.

Es por ello que el contexto mundial e interno nos invita a crear alternativas organizacionales de desarrollo y crecimiento del talento humano, siendo para Talentum una oportunidad el desarrollo de líderes como aspecto clave para la conquista de nuevos mercados y desarrollo de capacidades como la honestidad y la responsabilidad incondicional como valores positivos dentro de la organización, sin dejar de lado el bienestar de los trabajadores, quienes son el eje principal de la organización, de su calidad de vida laboral y el buen ambiente de trabajo.

DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Talentum cuenta con más de 120 empresas usuarias en diferentes sectores de la economía Colombiana (Logística, Mensajería, Farmacia, alimentos, entre otros), donde los 60 colaboradores directos de la compañía trabajan en pro del crecimiento y desarrollo de la organización, por lo tanto la importancia del capital humano es la prioridad para garantizar la efectividad de los departamentos.

Los líderes de estos procesos deben contar con la experiencia y conocimiento necesario para liderar a sus equipos de trabajo, más que jefe ser un líder, pero, vemos que los líderes de Talentum carecen de ciertas competencias y aptitudes que puedan cumplir con este perfil transformacional; motivador y colaborador y no autoritario; medidor de tiempos y limitante en opiniones en pro de mejora. Por lo tanto queremos identificar las prácticas de liderazgo que allí se manejan que hace que el grupo no se sienta motivado y comprometido con la organización, y para ello hemos formulado la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo utilizadas en la empresa Talentum, que hacen que el trabajador no se sienta motivado y comprometido con la organización?

JUSTIFICACIÓN

Es trascendental enfatizar en la comprensión de la construcción de las organizaciones de Colombia, ya que en particular las empresas del sector servicios se han visto en alta en demanda por nuevas necesidades y transformaciones, dado a la tendencia a la globalización y los cambios nacionales generados por la incorporación al mercado de nuevas empresas multinacionales que se encuentran en alto crecimiento y tienden a minimizar el mercado de acción para las Pymes, debido a que las empresas de Servicios no mantienen una preocupación real por los cambios del entorno es necesario potencializar sus características diferenciadoras y permitir innovar con el fin de transformar la organización, las personas y la cultura empresarial.

Por otro lado se considera de gran importancia la experiencia que se obtuvo en los trabajos de campo y las visitas a la organización, situación que ayudó en el ejercicio académico, gracias a la experiencia vivencial que se generó por medio de dichos ejercicio. Estas actividades resultaron fundamentales para participar en el proyecto interdisciplinar de la Universidad Piloto de Colombia y con el cual se logró consolidar óptimos conocimientos para nuestro ejercicio profesional como Especialistas de Talento Humano.

El interés académico sumado a la motivación que genera hacer parte de esta transformación presente en la historia de vida de la organización y sus empleados, que serán beneficiados. Es otra de las razones para sumarse y aportar de una manera multidisciplinar y profesional en el desarrollo de una propuesta organizacional que permita mejorar las prácticas de liderazgo que aumentan las oportunidades de innovar y transformar a las personas y la organización.

Por ultimo estas caracterizaciones permitirán aumentar el conocimiento del liderazgo como fenómeno psicosocial y aportaran modos conceptuales de investigación tanto para el estudio de la dinámica organizacional, como para identificar y desarrollar estilos de liderazgo y comportamientos en el trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Comprender los procesos de Liderazgo Organizacional de la empresa Talentum, con el fin de aportar una propuesta de intervención organizacional que permita motivar y comprometer a los colaboradores en pro del desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos

- a) Identificar las prácticas de los líderes ante situaciones de desafío o cambio que requieran de innovar y mejorar.
- b) Identificar los estilos de trabajo en equipo, la delegación y el manejo de la información.
- c) Identificar las características que inspiran y son modelo de liderazgo en la organización Talentum
- d) Proponer nuevas prácticas de liderazgo que permitan potencializar a la organización.

ANTECEDENTES

Desde los orígenes en la sociedad siempre han existido relaciones interpersonales, ya que el ser humano por naturaleza es gregario. En la antigüedad se evidenciaba que la forma de conocer el mundo era mediante la enseñanza dada por la persona de mayor edad y conocimiento del mundo, la autoridad estaba establecida por este líder elegido y aceptado socialmente.

Esto ha permitido que las sociedades se adapten a situaciones de cambio, al entorno y a la manera como el mundo evoluciona en sus diferentes épocas. Dentro de la globalización es importante la experiencia y el conocimiento para aplicar y transmitir a la humanidad, creando nuevas maneras de convivencia, comunicación, innovación y tecnología.

Sin embargo, se pueden forjar muchas innovaciones, pero parte definitivamente de un liderazgo que genere una confianza para que la sociedad adopte sus conocimientos y con ello garantizar un avance sustancial. Cabe resaltar que esto depende de la cultura que maneje cada nación o sociedad.

Con base a lo anterior, se determinó que el liderazgo se ha convertido en un objeto de estudio en las sociedades más desarrolladas como lo fue en su momento Grecia, que fue la cuna del conocimiento. De allí se tomó como referencia su pensamiento filosófico a partir de los grandes intelectuales (Platón, Aristóteles, Tales de Mileto y Sócrates).

La discusión del liderazgo se origina hasta La República de Platón, donde refiere al líder como “gran hombre” (Haslam, Reicher y Platow, 2011). Esta escuela hunde sus raíces en la historia con el fin de dilucidar los rasgos particulares del líder, sustentando que aquellos sujetos que son vistos como líderes poseen una combinación adecuada de cualidades personales (Lindgren y Harvey, 1981; Katz y Khan, 1999). En la investigación actual aún seguimos encontrando estudios que cultivan esta tradición, en los que se analizan a profundidad las motivaciones y las competencias de los grandes líderes mundiales, vivos o muertos (Botha, 2004) referido por (Hernández Yáñez, 2013).

Con base a lo anterior, podemos indicar que la escuela “de los rasgos” dio lugar a un abanico de teorías. Un primer diseño reflexiona que las cualidades personales del líder son innatas; el mismo Aristóteles afirmó, en su obra Política, que desde el nacimiento algunos hombres estaban señalados para obedecer y otros para mandar (Raven y Rubin, 1981) referido por (Hernández Yáñez, 2013).

En el libro “Psicología Social” de Enrique Barra Almagia de la Universidad de Concepción de Chile, cita a Raven y Rubin (1981) señala que luego de varias indagaciones que incluían observaciones, cuestionarios y trabajos experimentales, se indican siete rasgos principales de personalidad que parecen estar asociados al liderazgo : inteligencia, adaptación, extroversión, dominio, masculinidad, sensibilidad interpersonal y conservadurismo. La

naturaleza opuesta de este tipo de hallazgos lleva a considerar que los rasgos de la personalidad están aun pobremente concebidos.

Según Enrique Ogliastri respecto al liderazgo Organizacional en el cual se entrevistó a diferentes líderes organizacionales de diferentes sectores de Bogotá (financiero, industria, alimentos, telecomunicaciones, entre otros), concluyó que el objeto de esta investigación era determinar las características de un líder sobresaliente (personas que se exigían mucho más allá de sus límites organizacionales) a las de un gerente normal. Por ello se identificaron en el estudio 3 elementos que determinaron un liderazgo excepcional:

- + Relaciones humanas y personales. Criterios para escoger su gente, potencializar a los mismos y reconocer limitaciones. Capacidad de comunicación.

- + La visión de futuro. Claridad de un horizonte para situaciones de cambio

- + Estilo gerencial. Trabajo y sentido en equipo, interés real por las personas.

Adicional a los anteriores elementos, debe tener tres aspectos personales de un líder: Integridad, reacción ante crisis y conocimiento claro de objetivos. (Ogliastri, 2005)

MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico

Este marco teórico contiene los fundamentos para determinar las características de los líderes inspiracionales, que son el eje fundamental para nuestro objeto de estudio. Por ello, se observará algunas teorías como la de rasgos, la Teoría conductual y de la Teoría de poder; dentro de las teorías contemporáneas están contempladas la transaccional, la transformacional, entre otras. Todas estas teorías se ven complementadas por el construccionismo social, el cual se define por la construcción de la realidad

mediante las interrelaciones personales donde se tienen en cuenta el trabajo en equipo, dinámicas de poder, modelos de delegación y estilos de liderazgo.

En dos estudios reportados por Cacioppe (1997) se enumeran por igual las características que diferenciarían al líder: honestidad e integridad, energía, ambición y deseo de dirigir, inteligencia, confianza en sí mismo, conocimiento relevante para las tareas por realizar, así como competencia y capacidad para inspirar y brindar apoyo. Una retrato sociológico lo proporcionan Fisher y Strauss (1988), quienes mantienen que el líder debe ser idóneo de hallar un equilibrio viable dentro de sí mismo como condición necesaria para rescatar un papel creador; la expresión 'equilibrio viable' supone la capacidad para aprisionar la naturaleza y los procesos humanos básicos con el fin de conocer el potencial y los límites del cambio social. En este mismo sentido, Haslam, Reicher y Platow (2011) plantean que el liderazgo no se somete a lograr que los demás hagan cosas, sino que involucra que quieran hacerlas, inspirando y estimulado, toda vez que el líder transmuta sus creencias, deseos y prioridades y moviliza sus energías con el fin de lograr un intento común; referido por (Hernández Yáñez, 2013).

De acuerdo a las diferentes teorías regidas para contemplar el liderazgo, se observará como la de rasgos, con una caracterización particular y significativa para el conocimiento teórico-práctico.

Teoría de los rasgos.

Entre los enfoques tradicionales de liderazgo, los principales son la teoría de los rasgos, las teorías conductuales y las teorías de las contingencias. Los primeros investigadores trabajaron con poco éxito bajo el enfoque de la teoría de los rasgos, intentando descubrir una lista consistente de características genéricas de personalidad, inteligencia y otras habilidades que poseen los líderes efectivos (Yukl, 1989). Característica que es importante identificarlas puesto que son los rasgos que pueden beneficiar su propio liderazgo.

Teoría Conductual.

Para principios del siglo XX, surgen las teorías conductuales, que buscaban identificar aquellas conductas concretas que diferencian a los líderes efectivos de los que no lo son, las cuales, a diferencia de los postulados de la teoría de los rasgos, podían ser desarrolladas y aprendidas (Yukl, 1989). De este enfoque son representativos los clásicos estudios de las Universidades de Ohio y Michigan (Northouse, 1997), que identificaron dos tipos básicos de estilos conductuales que podían predominar o coexistir en el desempeño de los líderes: 1) conductas centradas en las tareas o producción y 2) conductas centradas en las personas o relaciones.

Además como elemento innovador a la comprensión del líder, el liderazgo transformacional basa su interés en la relación líder-seguidores, comprende las características conductuales y personales del líder que permiten modelar a los empleados, de tal forma que permite cambiar las percepciones de hechos, expectativas y valores, y genera cultura, respeto y admiración que los identifica racional y emocionalmente con los propósitos, medios y métodos del líder, este modelo resulta una reflexión sobre el ejercicio del liderazgo en equipos de alto rendimiento y muestran al líder como un generador de los procesos transformacionales que lo vinculan con los empleados (Turbay Posada, 2013).

Liderazgo Contemporáneo.

Dentro de las teorías contemporáneas las más significativa es la teoría transformacional, para este, Bass y Avolio (2000) mencionan que el liderazgo transformacional transmite carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual, elementos que resultan factores claves de este tipo de liderazgo (Turbay Posada, 2013).

El principal modelo de investigación referente al liderazgo es una de las propuestas de investigación acerca de lo que hacen los líderes, es la de los autores Kouzes y Posner (1997, 2001), los cuales desarrollaron principios y planteamientos sobre Prácticas de Liderazgo, a su vez crearon un instrumento de aplicación cuantitativa: el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) (1997,

2001). Este instrumento posee alto éxito en diferentes culturas, organizaciones y ambientes laborales de organizaciones industriales, servicios, privadas o estatales (Zamora & Poriet, 2011).

La investigación sobre liderazgo también se aplica a otros entornos como el educativo en el cual resulta importante desarrollar con fuerza investigaciones, de esta forma existen diferentes influencias tales como la de Sergiovanni (referido por Torrecilla, 2006) el cual propone cinco estilos de liderazgo.

Líder técnico: hace hincapié en la planificación, distribución del tiempo, organizar, coordinar y establecer las actividades orientado hacia la eficacia.

Líder Humano: Concede importancia a las relaciones humanas, la competencia interpersonal mediante la motivación, es aquel que anima, proporciona alternativas y se orienta hacia el desarrollo profesional, por ultimo promueve la creación.

Líder Educativo: utiliza los conocimientos en relación con acciones que permitan desarrollar la eficiencia, mediante la creación de programas educativos, promueve la supervisión en concordancia con la ejecución de las actividades escolares.

Líder simbólico: Asume el rol de jefe, orientando las acciones hacia las metas, prioriza los intereses y los promueve mediante actividades de gestión como ceremonias, rituales; por ultimo posee amplia capacidad de comunicar la visión de la imagen del estado de la organización generando compromiso entre las personas que constituyen la organización.

Líder cultural: se caracteriza por definir fortalecer y articular valores, raíces, además genera un estilo organizativo, articular una misión, contar historias, promover mitos, manifestar un sistema de símbolos y recompensar a aquellos que reflejen en el tiempo esas costumbres (Torrecilla, 2006).

Líder visionario.

De acuerdo con Delozier un líder visionario debe contar con cuatro habilidades para lograr los objetivos exitosamente;

Expresar su liderazgo y visión: conectarse con metas y objetivos propuestos con sus valores, motivando a los colaboradores para que hagan lo mismo

Ser Sponsor del equipo: reconocer las cualidades y capacidades de los demás, creando apoyo y recursos que permitan al equipo de trabajo desarrollar las competencias.

Propiciar colaboración generativa: motivar los equipos de trabajo, para que sean comprometidos y creativos. Entender de cierta manera la perspectiva de cada equipo.

Transmitir Congruencia: resolver dudas y conflictos, siendo coherente y generando entornos de bienestar en el trabajo. (Delozier, 2011), estas competencias transmitirán confianza entre el líder y trabajador, por lo tanto el compromiso será más notable ante situaciones difíciles.

Los líderes excelentes, para conseguir los objetivos y tener un buen resultado en las funciones desempeñadas, utilizan diferentes estilos de liderazgo, dentro de los cuales tiene sus propias características; El líder de las situaciones, catalogadas como las dimensiones del grupo y los objetivos a cumplir. Están las del propio líder, que encierra la personalidad, edad experiencia y sexo. Y la de los liderados como experiencia, edad, conocimiento y tareas. Dentro estas características influyen los comportamientos del líder, instruyendo a los colaboradores técnicas y tácticas, relación entre grupo de trabajo, coordinando actividades con los elementos tales como: Apoyo social, refuerzo, democrático, autocrático, de los cuales depende que se presente un clima laboral favorable para el cumplimiento de objetivos y la satisfacción del equipo de trabajo. (Alves, 2000).

Además existe una orientación de pensamiento que menciona el liderazgo transaccional el cual se caracteriza por tres niveles, administración pasiva, el cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para corregirlos, la administración activa, el cual se orienta a buscar de forma activa errores y aplica correctivos de forma inmediata, el liderazgo de premio contingente que establece objetivos y resultados y brinda reconocimiento a las personas que aportan al cumplimiento (Sosik et al.,2002).

“La premisa en que se apoya este modelo de liderazgo y sus cinco prácticas, como son: Desafiar el Proceso, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a otros para Actuar, Servir de Modelo y Brindar Aliento; tiene una conexión entre estas conductas que despliegan los líderes y lo que se considera un liderazgo exitoso” (Zamora & Poriet, 2011).

El liderazgo transformacional supera al transaccional ya que los trabajadores en el primer modelo se encuentran motivados a dar más de lo que esperan de sí mismos, ya que el líder transformacional da atención a las personas y genera desarrollo crecimiento mediante la estimulación intelectual que le permite innovar y asumir retos mediante una nueva forma de pensar ante los mismo problemas, además se caracteriza por usar la motivación inspiracional para comunicar altas expectativas mediante la manifestación de dinamismo, confiabilidad, carisma, influencia identificada con sus logros personales que se convierten en modelo a imitar por los empleados.

En esta medida es necesario que exista un vínculo emocional entre los trabajadores y el líder con el fin de compartir una visión acompañada de autoestima, seguridad personal y orientar las acciones a cumplir de forma positiva, autentica las solicitudes del líder, orientado a un mayor esfuerzo colectivo, lo cual permite identificar por que el liderazgo transformacional permite obtener alto desempeño y eficiencia (Howell & Costley, 2001, p.227).

Teoría del liderazgo transformacional.

Por su parte, la teoría del liderazgo transformacional es una extensión de la teoría del liderazgo carismático y postula que el líder motiva a sus seguidores a lograr altos desempeños a través de, por un lado, facilitar la comprensión de la importancia y valor de las metas a alcanzar y, por otro lado, incentivar a trascender los propios intereses y maximizar el desarrollo de las potencialidades de cada persona, involucrando tanto al líder como a los seguidores en un proceso de transformación personal y organizacional (Northouse, 1997). Entre las características de los líderes transformacionales que se destacan están su fuerte orientación a las relaciones con las personas,

con una importante consideración de los aspectos ético-valóricos de la relación líder-seguidor, la articulación de una visión de futuro sobre la cual gira su práctica como líderes y el compromiso que tienen con la promoción de procesos de cambio.

Como se evidencia a través las anteriores teorías enunciadas, existen elementos de relaciones de poder.

Relaciones de poder.

Las características cambiantes del mundo globalizado han permeado las practicas organizacionales ya que las nuevas empresas, aquellas empresas emergentes deben adaptarse a un entorno económico internacional una mecánica de consumo internacional, abierta a la competencia libre, por esta razón existen factores claves como el poder relacional y el poder manifiesto como aquel otorgado en un rol, cargo o aquel que requiere el control, supervisión de personal, en esta medida la teoría jurídica clásica describe el poder como un derecho de todos, es decir el poder lo poseen todos los sujetos y se acepta el ejercicio del mismo sin diferencias jerárquicas o estatus social, por otro lado la económica clásica indica que el poder es aquel elemento que permite y facilita la relaciones de producción y control.

Teniendo en cuenta las dimensiones del poder mencionadas anteriormente se puede indicar que el poder es un factor natural afín a todo sujeto causal en sentido práctico, ya que constituye una satisfacción de necesidades sean de carácter público, económico y relacional, “ el poder no se cede, ni se intercambia, se ejerce y existe como acto, es una relación de fuerza en sí mismo”, por tal motivo la aplicación a la realidad organizacional indicaría que todos los sujetos en una organización poseen el poder para ejercer su libertad, expresada en términos de comunicación, que permita transmitir el conocimiento en términos de productividad en una organización de forma vertical y horizontal sin ser excluidos en la participación por el rol desempeñado, el poder de actuar, participar, opinar, delegar, practicar, errar, aprender, el poder humano de ser humano y construir conocimiento en sociedad (Fuenmayor, 2007).

El poder del lenguaje.

El lenguaje es un factor mediador en las relaciones humanas, es aquel elemento que nos permite interactuar conocer el mundo e intercambiar el conocimiento mediante las conversaciones que realizamos con otros e inclusive con nosotros mismos, es un elemento clave para la construcción de la realidad, en esta medida el lenguaje es un mediador esencial en las relaciones humanas en sus diferentes contextos, es un subproducto social que acompaña los significados que permiten evidenciar los acuerdos, creencias o estereotipos de una organización, mediante este elemento se expresan los valores propios y aquellos que han cambiado en relación con el entorno, las experiencias e interpretaciones que manifiestan la cosmovisión propia, el lenguaje además permite expresar, organizar de forma estructurada las ideas y dar un sentido a las acciones en un trabajo en grupo que permite dar orden y comprensión a la forma como funcionan las empresas. Las experiencias personales siempre se encuentran en relación con un medio social, empresarial, familiar y existen unas relaciones sociales a las cuales estamos inmersos, estos tres factores permean el desarrollo personal y social de cualquier grupo de estudio o sujeto, ya que estos elementos generaran una forma de ser, percibir y pensar particular, aquellas historias se pueden conocer mediante el lenguaje, el reconstruir la realidad mediante el dialogar, conversar, platicar, el contar historias en las cuales nos vemos involucrados a nivel personal y social, este conocimiento particular transmitido es el reflejo de las vivencias únicas, en conclusión los relatos son productos de las relaciones humanas, son cambiantes, únicas, cobran vida y permiten cambiar el mundo en la medida que se usan en las relaciones humanas (Niemeyer, 2004).

Por esta razón la teoría del construccionismo social es una herramienta transversal que permite reconocer las diferentes prácticas en que los sujetos participan en la construcción, creación y transformación de la realidad, este aporte teórico es una construcción que permite comprender las dinámicas cambiantes de las personas y reconoce la multidimensionalidad del ser humano; en esta medida esta teoría surge la psicología social que cuestiona los métodos científicos o formulación de ideas positivas acerca de la realiza y

representación causal del ser humano; esta teoría resulta significativa como marco teórico porque permite dar cuenta de la influencia del contexto, las vivencias personales y las relaciones sociales que constituyen el día a día de cualquier sujeto, esta mirada cualitativa permite aproximarse al objeto de estudio con herramientas que permiten identificar elementos transversales en el tiempo e identificar los cambios, rupturas y por lo tanto comprender la realidad de las prácticas de liderazgo que posee la organización y su personal (Niemeyer, 2004).

La consideración del líder en relación de poder y no solo de objetos, permite reivindicar las prácticas que resultan efectivas, líderes que no facilitan la comunicación a diferencias de aquellos generan compromiso, efectividad mediante la creación libre de poder en términos de participación, creación y posibilidades de cambio.

El Líder en las organizaciones.

La relación del poder autoritario como aquel factor de éxito en las empresas se rechazó por varios autores, entre ellos Prentice, indicó que el liderazgo como ejercicio de fuerza, poder o como posesión era obsoleto. Definió el liderazgo como el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos, consideró exitoso a aquel que entiende, comprende las motivaciones de las personas y aquel que logra la participación de los empleados generando integración y satisfacción de las necesidades e interés individuales en el propósito sinérgico de la organización. Es necesario dejar atrás la noción del líder autocrático o como aquel que se encarga del control de tiempos y movimientos en el personal, la mejor práctica de liderazgo es aquella ejercida de forma democrática, como aquella que genera posibilidades, oportunidades de aprendizaje a los colaboradores, siempre y cuando esté acompañada de participación y crecimiento personal, profesional (Prentice, 1961)

Por otro lado los diferentes líderes han tomado alternativas de administración, y condiciones que les permitan adelantar procesos de liderazgo eficaz dentro de una compañía, que les permitan ser aquellas personas de referencia como mentores y grandes formadores de toda una organización.

Para ello es importante resaltar la labor del liderazgo transformacional que algunas compañías a nivel mundial siguen, ya que les permiten desarrollar nuevas habilidades y destrezas que les permitan observar un entorno mucho más emprendedor y alentador, para la dirección de las organizaciones.

El liderazgo transformacional sigue varias etapas que conciben los componentes naturales como procesos de aprendizaje para determinar diferentes aspectos organizacionales, entre ellos podemos resaltar las siguientes pautas, que nos describe un artículo de la Universidad Militar Nueva Granada, (Carolina Ortiz Riago, 2006):

“Sostenibilidad o viabilidad, entendida como la capacidad de la organización de acoplarse estructuralmente a los cambios del entorno en el que se desempeña para mantenerse en el tiempo y que se expresa en el liderazgo transformacional a través del efecto cascada mediante el cual el líder contribuye al desarrollo de sus trabajadores para que estos a su vez respondan de manera proactiva -frente a los cambios”.

En esta medida la contribución al desempeño de la organización, entendida como indicadores de gestión, de carácter cuantitativo y cualitativo que evalúan las medidas de desempeño económico y operacional entre los cuales se encuentran el rendimiento sobre la inversión y la productividad de los recursos utilizados en las operaciones de la empresa e indicadores descriptivos que establecen el grado de compromiso de los colaboradores.

La motivación y nivel de compromiso de los colaboradores, entendidos como el grado en que éstos comparten los modelos y supuestos mentales de la organización (Argyris, 2001, p.8), lo que da como resultado la armonización entre lo que se dice y lo que se hace y es la manifestación o variable de resultado del ejercicio del liderazgo transformacional a través de las dimensiones de motivación e inspiración e -influencia idealizada o carisma.

Percepción que tiene el equipo sobre el líder, la cual se mide en el modelo FRL mediante el instrumento de diagnóstico MLQ, el cual a través de sus resultados indica la mezcla de estilos de liderazgo aplicados y las áreas que se deben fortalecer, en una visión de 360 grados.” (Riaga, 2007).

Estas características conllevan a la viabilidad de la construcción de un liderazgo transformacional, llamándose a los conceptos concebidos desde la academia y que bien puede aplicarse en las organizaciones.

Así mismo, resalta la posibilidad de generar una estrategia definida para mejorar el liderazgo dentro de cualquier área de la compañía, en el contexto de un direccionamiento estratégico con enfoque humano-social, cuyo pilar es el desarrollo de su personal.

El clima laboral es un elemento descrito por Reichers y Scheider (1990) como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores respecto a las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos formales e informales. Desde este punto de vista, si el trabajador se desenvuelve dentro de un entorno saludable es muy probable que muestre un estado de salud favorable; lo cual a la vez proyectará resultados positivos en la productividad en la organización y a la inversa, el desajuste que pueda surgir al concebir un clima laboral deteriorado, impactará sobre la salud del trabajador (Uribe, 2014).

Trabajo en equipo.

El objetivo final de todo un trabajo con el líder, es generar un alto grado de compromiso de los colaboradores, pero solo a través de un liderazgo efectivo, coordinado, bien direccionado y con la garantía que le supone a la compañía de contar con el mejor personal a su disposición. De todo ello desprende la calidad de vida laboral que se puede ofrecer, contando con la transformación de un líder hacia su equipo de trabajo.

El verdadero equipo de trabajo tiene todo el potencial como para mejorar el desempeño de los pequeños grupos en todos los niveles de la empresa y su versatilidad está a tono con la velocidad, la intensidad y el cambio. En muchas compañías los equipos de trabajo representan una carga de frustraciones y desilusiones. Los esfuerzos carentes de disciplina que siguen caracterizando al trabajo en equipo de la mayoría de las empresas grandes rara vez cumplen con las expectativas y suelen crear enormes problemas de confusión y sobre carga de trabajo (Katzenbach, 2000)

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los mismos miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas (Cardona, 2006)

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales, como el dar y recibir feedback, el ser adaptable y el gestionar bien el tiempo. Asimismo, los miembros del equipo deben adoptar una serie de actitudes interiores, necesarias para sacar el máximo partido a las interdependencias antes mencionadas. La escucha, la colaboración y el optimismo son las actitudes esenciales de un espíritu deportivo, “de equipo”

Han existido experiencias en trabajo de equipo con resultados muy interesantes porque siempre funcionan a partir de la experiencia, conocimiento y entusiasmo de cada uno de los integrantes pero el trabajo en equipo no es simplemente un grupo de personas para asignar tareas, ya que cuando se pretende hacer un proceso de cambio hacia esta forma de trabajo y se desconocen y no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada, se puede decir que un equipo de trabajo trabaja voluntariamente, comparten las actividades laborales y trabajan por un mismo resultado, integrando a varias personas de diferentes niveles y áreas de la organización (Colombo, 2003), los líderes deben optar por este nuevo cambio en las organizaciones revisar que sus grupos de trabajo tengan estas características y las mismas metas en común para alcanzar los mismos resultados dentro de la organización, refiere Ken que un liderazgo de nivel superior es aquel que se preocupa tanto del desarrollo del personal como el rendimiento de la organización y consigue que la satisfacción de la plantilla sea mejor y los resultados más duraderos. Liderar es entendido aquí como un proceso de obtención de resultados más duraderos y no basta solo con demostrar

indicadores financieros también es importante pensar en el bienestar de todos los colaboradores como motivar bien a los empleados con rendimientos óptimos.

La motivación laboral nunca debe faltar en los empleados es el principal motivo para llevar a cabo un trabajo o dicha tarea adicional ayuda a mantener un ambiente mucho más agradable y proactivo (emprendepyme), el principal motivo es el compromiso lograr que los empleados estén comprometidos no es una tarea fácil, ya que todas las necesidades de los colaboradores dentro de la organización no nos suplidas pero es esencial que se obtengan y se puedan llevar a cabo algunas para mantener el compromiso y la felicidad de los trabajadores dentro de la organización con esto se logra que la gente sea más productiva y tengan la iniciativa de buenas ideas que aportan al desarrollo de la organización.

El proceso para enseñar a las personas nuevas habilidades aplicables al trabajo lo denomina Gary Dessler como proceso de capacitación y desarrollo, es indispensable capacitar al colaborador de los nuevos métodos que se requiere para las funciones propias del cargo, enfocándolos hacia la toma de decisiones, manejo de nuevas tecnologías. Ante mejor servicio de la competencia, se requiere mayor capacitación para los empleados. (Dessler, 2001)

CONTEXTUAL

TALENTUM es una empresa de Servicios Temporales de personal en misión, con aprobación del Ministerio de la Protección Social. Cuentan con la póliza de garantía para asegurar el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores en caso de liquidez de la empresa.

Prestan servicio a nivel nacional, proporcionando empleo formal a más de 5.000 personas, a quienes se les garantiza el cumplimiento de todos los requisitos legales.

Seleccionan, contratan y administran todo tipo de cargos y perfiles, en todos los sectores de la economía.

Datos De La Institución

Talentum Temporal S.A. es una compañía del Grupo Sinergia, cuya sector de trabajo está en el ofrecimiento de servicios de Outsourcing a las empresas clientes usuarias que tiene. Su sede principal está ubicada en Bogotá, Carrera 31 A N 4-16 en el Barrio Veraguas. Así mismo cuenta con oficinas en otras ciudades del país. El sector de servicios es uno de los fuertes de la compañía, ya que ofrece soluciones integrales a las empresas usuarias.

VARIABLES DE CONTEXTO EXTERNO

TALENTUM Es una empresa de Servicios Temporales, constituida bajo las formalidades de la legislación colombiana, inscrita en cámara de comercio, y con aprobación del Ministerio de Protección Social.

MINISTERIO DE TRABAJO: regidos por el Decreto 4369 DEL 2006

ACOSET: La Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales, es un gremio sin ánimo de lucro, encargado de fomentar la utilización y desarrollo de las Empresas de Servicios Temporales (EST), como medio de garantía para el empresario, el trabajador en misión, de sostenimiento del

desarrollo económico de la nación y sus regiones, la promoción de servicios que benefician a sus trabajadores de planta, en misión y sus familias.

VARIABLES DEL CONTEXTO EXTERNO PROXIMAL

Competencia

De acuerdo al Vademécum de mercados que nos presenta la nota económica para el año 2015 (ECONOMINA, 2015), con informes del año 2014, Talentum Temporal se encuentra en la posición No. 13 dentro de las de 552 empresas de servicios temporales (EST) a nivel nacional, para lo cual se tienen como competencia las primeras 12 posiciones y las cuales son:

Tabla 1. Posiciones EST

Posición	Empresa	Ciudad
1	ACTIVOS	BOGOTA
2	ACCION	CALI
3	ADECCO DE COLOMBIA	BOGOTA
4	OPTIMIZAR SERVICIOS TEMPORALES	BOGOTA
5	EXTRAS	CALI
6	MANPOWER DE COLOMBIA	MEDELLIN
7	SERTEMPO BOGOTA	BOGOTA
8	COLTEMPORA	BOGOTA
9	SERVIOLA	BOGOTA
10	ORGANIZACIÓN SERVICIOS	BUCARAMANGA
11	A TIEMPO	CARTAGENA
12	LISTOS	CALI
13	TALENTUM TEMPORAL	BOGOTA
14	JIRO	BARRANQUILLA

Nota. Imagen tomada de Vademecum

Clientes o usuarios

Los principales clientes son:

- ✓ Servientrega
- ✓ Timón
- ✓ Efecty
- ✓ Cajacopi
- ✓ Droservicios
- ✓ Lacteos el recreo
- ✓ Red Servi
- ✓ Epsifarma
- ✓ Grupo Chaidneme

VARIABLES DEL CONTEXTO INTERNO

Historia: marcando los eventos más relevantes o de impacto en el transcurso de la historia de la organización

SERVIENTREGA S.A. ve la necesidad de crear una empresa de servicios temporales propia, a raíz de los inconvenientes con las diferentes temporales que le suministraba el personal en misión Tecnioperarios, para lo cual fundan la organización Talentum, nace como empresa el 1 de marzo de 2005, al finalizar el primer año de operaciones contaban con una planta de personal en misión de 500 personas, y a finales del segundo año de labores la planta de personal ya superaba los 1.500 colaboradores en misión y para el tercer año superaron los 4.000 trabajadores, hoy en día cuenta con 5000 trabajadores en misión.

En Marzo de 2007 Talentum Temporal S.A.S, recibe de la ARL Colpatria el premio al "TRABAJO SEGURO 2006" por su excelente gestión en la implementación y desarrollo del programa de salud ocupacional.

En la publicación del vademécum 2008, aparece Talentum Temporal en el puesto 32 en la clasificación de empresas de suministro de personal; actualmente Cuentan con más de 5000 personas, se hace presencia en las principales ciudades del país, ofreciendo servicios a empresas de mensajería especializada, transporte, logística, comunicaciones y otras actividades económicas.

NIVEL DE ORGANIZACIÓN

Misión

Brindar servicios temporales del personal en misión, logrando Talento Humano idóneo y calificado, que supere las necesidades de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios flexibles, con altos estándares de oportunidad, servicio y soporte sólido, para contribuir al crecimiento de nuestra sociedad y nuestro país.

Visión

TALENTUM, para el año del 2020 estará dentro de las cinco compañías más importantes de personal en misión en Colombia, en cuanto a número de personas en el mercado, con un cubrimiento de 100% de las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

Objetivos

- Contribuir a los objetivos estratégicos trazados por la compañía, seleccionando y formando un capital humano con talento, con la capacidad de afrontar los nuevos retos organizacionales con preparación y asertividad.
- Realizar modelos de Desarrollo en el capital humano, para que éste pueda crecer personal y profesionalmente dentro de la compañía, generando el mejor estado de bienestar laboral en todos los participantes.
- Fortalecer todas las áreas la compañía para garantizar el óptimo rendimiento laboral dentro de sus correspondientes actividades, otorgando las herramientas necesarias para su innovación continua dentro de sus proyectos establecidos.

- Generar el valor de la Felicidad en cada uno de los miembros del Capital Humano, con el fin de garantizar el sentido de pertenencia pasional en toda la compañía y su estabilidad en los equipos de trabajo.

Valores

Honestidad.

Nuestra honestidad es la mejor política

Mejoramiento continuo.

Nuestro crecimiento ha sido determinante, la empresa ha centrado sus esfuerzos, recursos físicos y tecnológicos aplicados con estándares de control de calidad optimizando constantemente los procesos actuales, garantizando mejoramiento continuo y calidad en el servicio prestado para nuestros clientes internos y externos.

Flexibilidad en el servicio.

Talentum mantiene y amplía los beneficios cada vez más ajustables en pro del desarrollo de sus colaboradores en misión y búsqueda de mejoras para las empresas las cuales trabajan

Cumplimiento y responsabilidad.

Cumplir a cabalidad con las obligaciones tributarias, jurídicas fiscales, comerciales y de más que intervenga con proveedores cliente interno y externo.

Respeto.

Nuestro principal lema, el respeto hacia nuestros colaboradores y empresas usuarias.

Vocación de servicio.

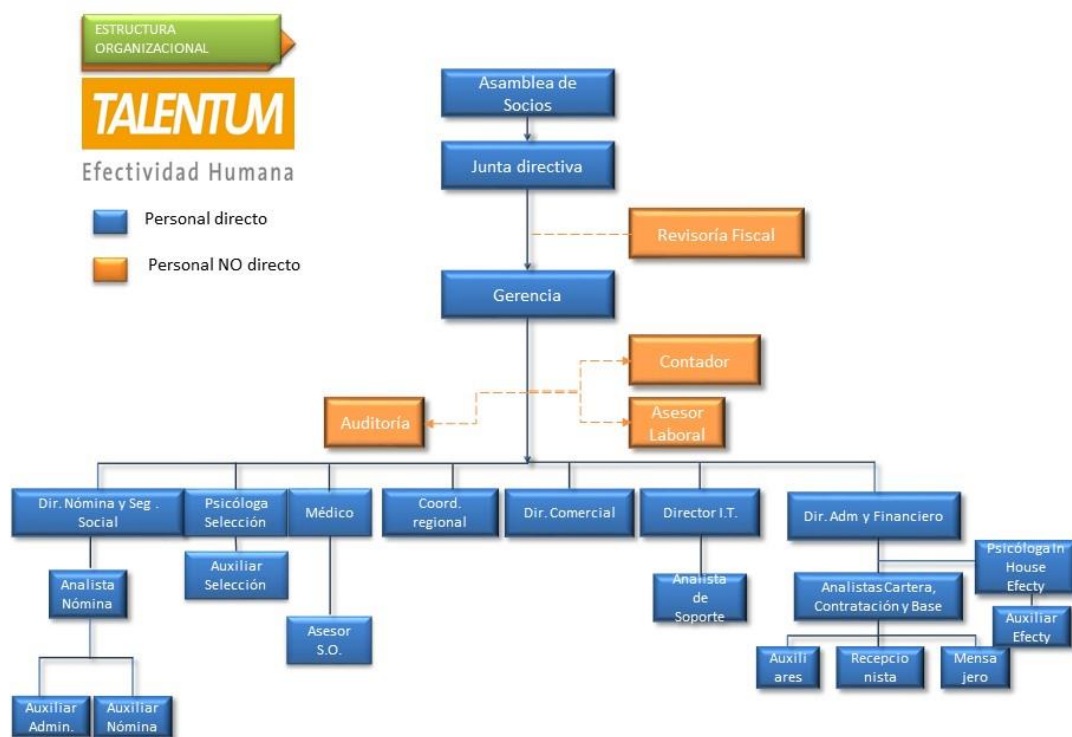
Actualmente contamos con personal altamente calificado, dispuesto a brindarle apoyo, prestarle asesoría cuando usted lo requiera.

Trabajo en equipo.

Trabajar en equipo es nuestra virtud, construimos un mejor bienestar para el crecimiento personal y familiar de nuestros colaboradores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Estructura Organizacional



Nota. Figura Tomada de Talentum S.A.S.

Talentum temporal cuenta con una línea de mando en forma ascendente, donde el nivel táctico se encuentra liderando la cadena de mando, las funciones son designadas de acuerdo al perfil de cada cargo y de acuerdo al proceso en el cual se desempeñe.

Los líderes de proceso se reúnen para socializar las necesidades de cada uno de los departamentos, dichas solicitudes son llevadas a gerencia para estudio y aprobación de la junta directiva.

NIVEL DE PROCESOS

Descripción de Procesos Operativos

Para Talentum el nivel operativo de acuerdo al organigrama son los cargos de Auxiliares administrativos, mensajero, recepcionista y servicios generales, los cuales contribuyen a la organización en funciones como; radicación de documentos y atención al usuario, fotocopiado, archivar, cafetería y aseo. Dichas funciones son esenciales para llevar cabo la labor diaria del nivel táctico, ya que de ellas se desprende grandes responsabilidades para la ejecución de la misión de la empresa.

Descripción de Procesos Administrativos

Los procesos administrativos están liderados por los jefes de cada área, encabezando en sus funciones el desempeño final de la organización, es decir, los jefes se encargan de dar terminación a cada proceso, desde la selección de personal, contratación, elaboración de nómina y pagos de seguridad social, hasta la dispersión del dinero a los colaboradores, proveedores y entidades bancarias.

NIVEL DE PERSONAS

Número de Trabajadores

Talentum cuenta con una planta de personal directo de 75 trabajadores y una planta de personal en misión de 5.700 trabajadores.

Nivel de Formación

- ✓ El nivel de formación para el nivel estratégico es profesional.
- ✓ El nivel de formación para el nivel táctica es profesional
- ✓ El nivel de formación para el nivel operativo es bachiller, técnicos y tecnólogos.

Descripción Sociodemográfica

La población sociodemográfica de Talentum es de un 80 % sexo femenino y el 20 % de sexo masculino, en las diferentes áreas de la organización, el núcleo familiar de la mayoría de los trabajadores está conformado por compañero o conyugue y dos hijos. Pertenecen a religiones católicas y

crisiana, este sin discriminación y no influyen negativamente a las relaciones interpersonales en los trabajadores de la organización.

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación, tiene un enfoque cualitativo de carácter descriptivo e interpretativo, debido a que está referida a hechos, acontecimientos y procesos, desarrollados en un ámbito de la sociedad; por medio de la investigación “descriptiva interpretativa”, se busca obtener nuevos conocimientos de la realidad empresarial, los cuales permitan un acercamiento teórico o práctico de cualquier tipo de situación o realidad organizacional (Ander-Egg, 2001).

La tipología a desarrollar se entiende como cualitativa o fenomenológica, según Holstein y Gubrium la fenomenología describe las experiencias sin necesidad de entrar en explicaciones causales, además Heidegger el cual describió lo que él nombra como “estructura del mundo de la vida, reflejada sobre experiencias vividas”, considera la fenomenología como un elemento que permite concebir la realidad de los sujetos expresada a partir de las experiencias subjetivas y este permite comprender los procesos sociales a partir de los análisis discursivos (Casilimas, 2002)

Teniendo en cuenta la finalidad de la investigación se establece en un primer momento, el nivel descriptivo, en el cual se caracteriza el fenómeno o la situación concreta, indicando sus rasgos más representativos o diferenciadores. De la misma forma busca llegar a conocer las prácticas de liderazgo en la organización Talentum; como elemento metodológico la cartografía social, es una estrategia que permite el acercamiento a la organización contemplando espacios tales como: afrontamiento de situaciones de cambio, visión de futuro, estilos de trabajo en equipo y credibilidad de los líderes. Esta herramienta posibilita elaborar mapas cartográficos del pasado, presente y futuro, teniendo en cuenta que una organización siempre se encuentra en un proceso de transformación. La cartografía social se compone por contexto, sujetos y relaciones. El contexto es un territorio comprendido en espacio tiempo que se encuentra compartido por una organización en particular, los sujetos son los actores presentes o pertenecientes a un territorio específico y las relaciones son los procesos que vinculan o se crean entre los

sujetos y la organización que se caracterizan por ser dinámicos (Burbano, 2005).

La complejidad del fenómeno obliga el uso de herramientas de análisis interpretativas que permitan describir la realidad organizacional que a su vez se ve interrelacionada con lo social, en este sentido la cartografía social es una herramienta que permite evidenciar la transformación social por medio de la iconografía y posibilita la descripción de la realidad integral teniendo en cuenta las vivencias y relaciones, esta herramienta permite una construcción del conocimiento desde la colectividad y posibilita la transformación de la misma (Diez Tetamanti, Escudero & Carballada, 2012).

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En función de la cartografía social se aplican tres mapas que permiten evidenciar el liderazgo a través del elemento de temporalidad, en primera instancia:

La Cartografía del pasado: con este mapa es posible reconocer los cambios históricos-culturales, cambios generacionales y características internas y externas que han cambiado.

En segunda instancia la Cartografía del presente: permite llegar a conocer la situación actual de una organización sus prácticas inmediatas; en contraste con el anterior mapa se puede observar, el proceso de desarrollo de la organización, se puede interpretar la realidad inmediata de la empresa.

Por último la Cartografía del futuro: este mapa permite conocer los sueños y necesidades de una organización sobre la cual se centra, en su capacidad de percibir los cambios del mercado, los cambios externos y los procesos de innovación, teniendo en cuenta el desarrollo económico y crecimiento de la empresa, también denominada la visión de futuro (Burbano, 2005)

DISEÑO

El proceso de investigación cualitativo se realiza en el ambiente laboral común con el fin de identificar la construcción social de los diferentes significados de los proceso de liderazgo, además se desarrollaron preguntas orientadoras que permiten facilitar el desarrollo de la actividad grupal las cuales constan de dieciocho ítems guía que posibilitan recoger la información necesaria sobre el fenómeno de estudio liderazgo; los observadores pueden atender de manera inmediata la comunicación no verbal, sobre los participantes sin perder el hilo de la conversación y el proceso de cartografía acompañado de un cuadernillo de notas donde se consignent comentarios o datos relevantes que acompañen la interpretación del proceso cartográfico, los ítems están dirigidos a encontrar aspectos importantes del pasado, presente y futuro de los participantes que den muestra de las procesos de liderazgo organizacional de cada uno de los grupos y su representación dentro de la organización; teniendo en cuenta las situaciones de cambio, el estilo de trabajo en grupo, credibilidad y la visión de futuro, las preguntas guías están enfocadas a dar respuesta de los aspectos anteriores (Casilimas C. S., 2002).

MUESTRA

La población de estudio se compone de 4 analistas y 4 líderes, actuales empleados de la compañía, en la ciudad de Bogotá. Los participantes están compuestos por hombres y mujeres que tienen como mínimo 3 años de experiencia en la organización y han presenciado los cambios significativos de la empresa y dan cuenta de las prácticas del liderazgo. Además estos funcionarios fueron informados del propósito de la investigación y el rol que cumplían los investigadores en esta actividad y por último el tiempo de aplicación del mismo ejercicio. Los nombres de estos sujetos serán confidenciales y la información consignada solo tiene fines académicos; por último los participantes aceptaron de forma voluntaria participar en la cartografía social y ser grabados.

Fases.

La investigación se lleva a cabo con los funcionarios de la organización Talentum en la jornada laboral común con el fin de identificar prácticas y procesos naturales en el ambiente laboral, se realiza inicialmente un proceso de divulgación de normas y pautas respecto al proceso a desarrollar y se les informa del objetivo de la investigación y el uso de la cartografía social, la escogencia de los mismos estuvo basada en sujetos claves (referenciados por los funcionarios de la organización) con el más alto nivel de autoridad o relevancia respecto al objeto de estudio liderazgo denominado grupo A, y el segundo grupo caracterizado por personas que no poseen responsabilidad respecto al manejo de personal y se encuentran en la estructura organizacional operativa (grupo denominado B), esto con el fin de poder dar cuenta de los cambios de la organización y resaltar elementos históricos y proyectivos en la construcción del liderazgo exitoso o transformacional, desde la perspectiva de los funcionarios con un rol de manejo de personal y el opuesto para identificar aspectos comunes y diferencias significativas.

En segunda instancia se procede a realizar el proceso cartográfico. Por un lado con el grupo B con el fin de no generar alguna influencia por parte de posibles jefes inmediatos, durante la realización de la cartografía social se contara con un máximo de 10 participantes y un mínimo 4, el proceso de cartografía contara con un tiempo estimado por grupo de 40 minutos distribuidos de la siguiente forma: Introducción (5 minutos), cartografía pasado (10 minutos), cartografía del presente (10 minutos), cartografía del futuro (10 minutos), conclusiones y agradecimientos (5 minutos); el desarrollo de las diferentes cartografías se verá acompañado bajo la orientación de los distintivos ítems desarrollados para cada fase y por último se procede a realizar el mismo proceso y disposición de tiempo con el grupo A.

La forma como se diseña y se construye el liderazgo en las organizaciones requiere de nuevas estrategias e instrumentos de análisis con los que se puedan interpretar las tendencias que rigen la configuración de este espacio como “lugar de encuentro, desarrollo de la vida por excelencia y como

elemento estructurante de la relaciones interpersonales”, de esta manera darle forma a la construcción social como manifestaciones de la expresión a través de la cartografía. Sin procurar generar algún tipo de determinismo espacial, o relaciones causales, se busca entender la forma en que las interrelaciones e intersubjetividades permean la construcción de las múltiples realidades y dan cuenta del objeto de estudio, partiendo del hecho de que un sitio “lugar, organización”, a partir de la apropiación que la gente hace de él (Cubides, 2009).

El sistema de los datos cualitativos se realizó bajo una categorización inicial, donde se equiparan coincidencias entre las fracciones del relato y las cartografías sociales; las dimensiones teóricas de análisis, (Afrontamiento situaciones de cambio, estilo de trabajo en grupo y credibilidad líderes), tales dimensiones teóricas abordadas debido a la coherencia que ofrecen en la representación del fenómeno utilizando el lenguaje como medio que consolida las relaciones no se puede salir de la historia y en este sentido describir realidad es un asunto social donde la historia, las relaciones y la proyección reconocen y permiten describir el mundo sin usar características individualistas u objétales; en este sentido Heidegger rompe la dicotomía de sujeto-objeto e indica que uno debe estar en el mundo (Gergen, 2009).

Categorías

Para el correspondiente estudio de la investigación mencionada en la compañía Talentum, se tuvo en cuenta la necesidad de limitar y orientar algunas categorías a analizar, debido a los hallazgos obtenidos.

Dichas categorías orientaron enfáticamente a algunos aspectos importantes, que definen unas preguntas orientadoras para delimitar el estudio. Lo anterior es dado en cuenta que una cartografía social se extiende mucho en temas si no hay definición de categorías.

Como se pudo evidenciar, se seleccionaron 4 categorías de análisis profundo en las prácticas de liderazgo en la compañía, observando así la complejidad de abordar dichos temas con preguntas orientadoras.

Así pues se determina que se debería tener dos grupos en paralelo para trabajar las cuatro categorías que se observarán más adelante analizadas, cotejando resultados, comparando respuestas de cada uno de los grupos, revisando expresiones a través de sus escritos y/o dibujos y diferenciando los roles de las diferentes muestras estudiadas.

ANALISIS DE CATEGORÍAS

Dando apertura a la cartografía donde se inicia a recolectar mediante una pre forma la datos de la muestra (Analistas y Lideres), información tal como estudios, periodo que lleva en la organización y otras preguntas relacionadas con la organización, tal como lo muestra en el anexo C, se procede a explicar el proceso, a leer las preguntas de la cartografía (ver anexo B), responderlas, expresar sus conocimientos y puntos de vistas. Para finalizar la cartografía se socializa la información que plantearon allí, y por la cual se evidencia y analiza las siguientes categorías, cada una de ellas tiempo; pasado, presente y futuro:

- + Afrontamiento Situaciones de Cambio
- + Estilos de trabajo en equipo
- + Modelo Inspiracional
- + Nuevas Prácticas de Liderazgo

MATRIZ DE ANÁLISIS GRUPO DE ANALISTAS

Categoría	Cartografía Social	Análisis
Prácticas en situaciones de cambio	En la cartografía del pasado indican que frente a las situaciones de cambio “el subalterno debía buscar la solución sin orientación del líder”. “no había un respaldo ante un problema”.	Se evidencia que los analistas perciben que para realizar una labor de forma efectiva se debe tener el apoyo y acompañamiento del líder, esto indica que los colaboradores perciben que se debe tener la capacidad de generar soluciones oportunas de forma individual, por esta razón la construcción de hábitos relacionados con la comunicación en momentos de crisis es deficiente y solo se limita a la delegación; en esta medida Gergen indica que la construcción de la realidad se compone por nuestras conversaciones, las relaciones interpersonales y los constructos sociales generan paradigmas mentales (Gergen, Construccinismo social, aportes para el debate y la práctica, 2006).

		Análisis
	<p>“Siempre hay falta de participación en las decisiones, antes uno era tenido más en cuenta”.</p>	<p>Teniendo en cuenta la antigüedad de los analistas de Talentum en su gran mayoría, se ha evidenciado que quisieran contar con una mayor participación en la toma de decisiones de los equipos de trabajo. Se han sentido apartados del manejo de grupo y han sido relegados para algunos otros temas. Los grandes equipos de trabajo realizan grandes labores con excelentes resultados, dándoles la oportunidad a todos los participantes de que puedan interferir en algunas decisiones. Aquí dependen Todos. Mientras que los pequeños equipos de trabajo son supeditados por su líder y para la delegación de diferentes tareas, sin orientación alguna. (Katzenbach, 2000).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“Aquí los líderes cambiaron, ahora ellos dicen: Eso es problema suyo, tiene que solucionarlo”.</p>	<p>Como la frase lo indica, los analistas de Talentum se han visto afectados por el cambio que se evidencio del pasado hacia el presente. Lo anterior se expresa en varias situaciones, en los que ellos, no se han visto respaldados por su líder sino que más bien se han visto señalados por él. Esto genera distintas opiniones adversas hacia su jefe o líder, quién no determina planes de acción que involucren al equipo de trabajo, sino que al parecer, resulta más cómodo señalar a un integrante de su equipo como el culpable de un hecho por el que debe solucionarlo de manera inmediata.</p> <p>El líder debe ser un modelo a seguir por su transformación, valores y virtudes, lo que genera un cambio de percepción hacia ellos y con eso logran la admiración y respeto por parte de todo su equipo. Sin eso, no hay convicción de liderazgo.</p> <p>(Turbay Posada, 2013).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“Éramos un grupo más sólido, había más identificación con la empresa”.</p>	<p>Lo relatan desde la experiencia que han vivido con otras áreas de la compañía. Había mucha comunicación entre ellas y por eso lo definen de esta manera. Sin embargo, su adaptabilidad se ha ido enmarcando de acuerdo al paso del tiempo de sus líderes y por ello se han organizado entre sí para hacer actividades que parten de los integrantes de equipos de trabajo. Los líderes más antiguos, según sus opiniones, no han dado un paso para liderar actividades de unión en la compañía para generar una identificación entre áreas y garantizar un mejor clima organizacional. Los líderes deben garantizar la correcta realización de deberes en los equipos de trabajo pero siempre fomentando valores y unión, y que de ninguna manera para el trabajo individual, porque finalmente todos hacen parte de un “todo” para llegar a un objetivo común. Cada persona posee cualidades diferentes que le pueden aportar a la organización y la unión del grupo puede generar mejores resultados (Cardona, 2006)</p>

Categoría	Texto	Análisis
Estilos de trabajo en equipo	“Las actividades informales han ayudado mucho en el trabajo”.	<p>Dentro del proceso que ha vivido Talentum con su personal, en el que muchos de ellos llevan más de 5 años, han notado que ha habido algunas actividades enmarcadas dentro del informalismo y lo que ha marcado un acto de “unión” que antes no era tan evidente. Los equipos de trabajo se han identificado por buenas prácticas en áreas distintas, a lo que también se refleja, es que han sentido que ocultan sus buenas prácticas por la falta de comunicación entre líderes de las mismas. Es decir, no revelan las buenas prácticas a los demás líderes, por ende, cada uno realiza lo que mejor cree conveniente.</p> <p>Trabajar en equipo, requiere de unas cualidades particulares que inciten a la colaboración dentro del marco del respeto. Contar con retroalimentaciones del líder, ayuda al beneficio de esa “pequeña comunidad”, lo que impacta positivamente en todas las actividades que realizan (Cardona, 2006).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“Las actividades de capacitación nos han servido mucho para integrarnos y para el trabajo en equipo”; “por lo menos ayuda a que nos integremos más, así sea por un espacio de una hora”</p>	<p>A través de las capacitaciones o actividades de actualización empresarial, los analistas de Talentum han tenido la posibilidad de trabajar mejor en equipo, ya que les han dado la posibilidad de integrarse más en algunas áreas. No en todas ocurre dicho comportamiento. Esto resalta la importancia generadora del cambio de ambiente laboral, ya que una capacitación en grupo, puede resultar beneficioso para la compañía en términos de productividad, unificación de conocimiento y trabajo en equipo.</p> <p>Los líderes pueden permitir la competencia sana y duradera entre los miembros de su equipo, para que se garantice el buen ambiente en el trabajo. Eso denota la posibilidad de educarlos, de permitirles su desarrollo eficaz y aplicación nuevos conceptos laborales en sus funciones diarias (Torrecilla, 2006).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“La Gerencia ha permitido que haya un comité de deportes, nosotros hablamos con él, fue iniciativa de nosotros. El campeonato de ping pong ha mejorado nuestro trabajo en el grupo, ya que nos integramos más”</p>	<p>Las actividades de bienestar, han sido lideradas por la Directora Administrativa y Financiera, ya que no existe un área de talento humano o de bienestar. A pesar de ello, lo poco que han realizado, ha sido en pro de los trabajadores, sin contar el número reducido de actividades que se trazan para el año. Todo esto ha conducido, que por lo menos, tengan un poco mejor su ambiente laboral y que se perciba un mejor ambiente a la hora de realizar diferentes labores en equipo.</p> <p>Cabe resaltar que el clima organizacional para el trabajo en equipo es fundamental, ya que determina la posición del trabajador para con su empresa. Lo anterior puede deducirse que si el colaborador está en un buen ambiente, así mismo es su salud laboral (Uribe, 2014).</p>

Categoría	Texto	Análisis
Modelo Inspiracional	“El único modelo a seguir de pronto era el Gerente como tal”	<p>Para los analistas los líderes del pasado no son un modelo inspiracional en el que puedan tener como ejemplo a seguir, puesto que indican que son líderes planos, que no se enfocaban en el crecimiento personal del trabajador, no ofrecían capacitaciones, ni actualización de acuerdo a las funciones desempeñadas por sus trabajadores. Aunque había apoyo de parte de unos líderes, señala la analista de Financiera y selección. Como lo señala el autor Gary Dessler, es indispensable capacitar a los trabajadores para crear nuevas habilidades y desempeñar las labores con más facilidad y calidad, haciendo uso de las herramientas tecnológicas que día a día salen al mercado. (Dessler, 2001).</p> <p>Finalmente llegan a la conclusión que el modelo talvez a seguir es el del Gerente General, las características por las cuales lo mencionan son porque sabe retroalimentar a sus trabajadores de las fallas o falencias que ese presenten, las herramientas de comunicación son las</p>

		<p>adecuadas para que el trabajador no se sienta aludido, más que un llamado de atención sea un punto de vista para mejoras, de otro lado es una persona abierta y comprensiva que escucha sus trabajadores, pero, sin compromiso alguno, siempre abierto a nuevas posibilidades de acuerdo a la situación.</p>
--	--	---

Categoría	Texto	Análisis
Nuevas Prácticas Liderazgo	“Queremos un líder Abierto al Cambio”	<p>Los analistas afirman que los líderes van a seguir así, líderes planos, líderes tradicionalistas, que vienen igual, siguen igual y seguirán igual, no tendrán cambios por que no trabajan en ellos, el día a día no les permiten sentarse a mirar cómo pueden cambiar su forma de liderar, mirar en que están fallando, se vuelve a poner como punto de referencia el líder de selección, quien es nueva en la organización, por lo tanto su forma de liderar es diferente a los otros cuatro líderes que llevan hasta 10 años en la organización. Opinan que no se presentarán nuevas formas de liderazgo si la alta dirección no da la importancia que se debe dar en pro del bienestar de los trabajadores. Para ello es necesario que el liderazgo sea transformacional, ya que permite desarrollar nuevas habilidades, para que el líder brinde un entorno emprendedor y señale una visión y dirección a la organización, cumplimiento de objetivos con satisfacción del trabajador. (Prentice, 1961).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>Los analistas como una nueva practica en liderazgo quieren;"</p> <p>Que líder nos escuche"</p>	<p>Los analistas se sienten desmotivados cuando no son escuchados, afirman que el líder más que líder genera presión y su autoridad sobre sale en momentos de tensión, afirman que en ocasiones no son tenidos en cuenta para decisiones que afectan sus labores, siendo ellos los directos implicados y que conocen más del tema operativo, los procesos y re procesos que se presentan en la ejecución de la labor, opinan que si se tuvieran en cuenta no se presentarían inconformidades, quejas y reclamos entre la empresa cliente y la temporal.</p> <p>El liderazgo transformacional que dentro de sus funcionalidades esta motivar al personal, genera una estimulación intelectual (Turbay Posada, 2013), permite que la participación del colaborador en sus puntos de vista proyecte soluciones a las dificultades presentadas, siendo este un factor motivacional para el colaborador que brindó su aporte y apoyo a la organización, son ellos los directamente implicados en las tareas , gracias a esta</p>

		<p>experiencia sabe el líder que hacer y que no, en pro del bienestar de él, el equipo de trabajo y la organización como tal. Cuando hay problemas siempre se tiene una solución, y quien más que el colaborador que sabe de su labor.</p>
--	--	--

Categoría	Texto	Análisis
	<p>En la cartografía los analistas hacen referencia a “la disminución de confianza” como factor de comunicación</p>	<p>Los analistas opinan que la forma en que se retroalimenta las labores no son las adecuadas, ya que los líderes en los indicadores dan más relevancia a la parte negativa (errores) que a la parte positiva (logros), dan más importancia a lo malo, dejando de lado las habilidades y cualidades con que cuenta para ejercer sus labores.</p> <p>Como menciona Howell & Costley, el liderazgo transformacional se caracteriza por usar la motivación inspiracional para comunicar expectativas, demostrando confiabilidad, carisma y haciendo mención de los logros personales, creando de cierta manera un vínculo emocional entre líder y trabajador, demostrando seguridad y orientando en las acciones a cumplir de forma positiva, permitiendo una mejora en el desempeño y eficiencia del trabajador. (Howell & Costley, 2001, p.227).</p> <p>Para lo cual los analistas quieren para un futuro un líder con capacidad de comunicación.</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>Para la cartografía del futuro los analistas quieren un “Líder visionario”</p>	<p>El líder visionario es quien quiere más y más, un líder que no tenga miedo al cambio, que genere bienestar, espacio de integración, que brinde herramientas para el crecimiento personal y profesional dentro de la compañía, expresan los analistas de la organización. Frente a estas características opinan que así debe ser el líder de Talentum, de cada departamento, para que el equipo de trabajo sienta confianza, compromiso y bienestar, así mismo y reflejándolo en las funciones del día en pro del cumplimiento de objetivos de la organización.</p> <p>Como lo argumenta Judith Delozier, el liderazgo visionario más que ser un ideal es una necesidad para mantener ser competitivo, ver las cualidades de sus trabajadores y fortalecer los equipos de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos de manera exitosa (Delozier, 2011).</p>

2MATRIZ DE ANÁLISIS GRUPO DE LÍDERES

Categoría	Texto	Análisis
Prácticas en situaciones de cambio	“Siempre hemos pasado las crisis, empresas que se han ido y nuevas que han llegado, seguimos con las ganas de siempre”.	Es importante indicar que en la cartografía del pasado la cual hace referencia a un tiempo aproximado de 10 años se evidencian las mayores crisis, en esta medida se identifica que en su mayoría de participantes tiene un promedio de antigüedad durante 8 años en la organización y al indicar que tiene ganas de continuar con su labor indican que se encuentran en situación adecuada frente a sus proyectos y la constancia frente al afrontamiento de situaciones difíciles se dio mediante la colaboración y dedicación a la tarea con la proyección hacia el futuro como positivo con una actitud abierta ante el afrontamiento de crisis; en relación a la capacidad para afrontar situaciones repetitivas de crisis suele existir una relación funcional entre evento reacción, lo cual indica que el evento al volverse repetitivo no genera el mismo nivel de estrés y la característica del sujeto se vuelve funcional frente al afrontamiento del evento dado que conoce

		<p>mediante la experiencia las vivencias dadas en el pasado, por tal motivo las practicas se pueden definir como cíclicas ya que no varían en gran medida las crisis nuevas a las anteriores (Fierro, 2000).</p>
--	--	--

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“Siempre hemos sido parte de un equipo en situaciones difíciles y hemos trabajado unidos ante las situaciones más difíciles”.</p>	<p>Las situaciones más significativas para el grupo que son referencias como difíciles hacen referencia al inicio de la organización, en esta medida los primeros mecanismo de afrontamiento se dieron por colaboración y trabajo grupal, mientras en la actualidad la practica frente al afrontamiento de situaciones difíciles es dada por la resiliencia situacional, es decir la capacidad desarrollada mediante la experiencia para superar los problemas con éxito, teniendo en cuenta que las crisis suelen tener altos factores en común (Márquez, 2010)</p>

Categoría	Texto	Análisis
Estilos Trabajo En Equipo	“ Siempre con ganas de trabajar con el valor más importante el compromiso”	<p>El alto compromiso que tiene el grupo de líderes se evidencia como la capacidad para disponer de su tiempo, sus conocimientos y aptitudes frente a la capacidad para liderar sus áreas y dar solución a las diferentes dificultades que se puedan presentar a nivel directivo, administrativo, en esta medida la percepción de su liderazgo es de alto compromiso impulsando en sus colaboradores el conocimiento funcional de su cargo y generando aptitudes de colaboración en el personal dentro de su misa escala jerárquica, en esta medida la practica en el equipo de trabajo es dirigida con supervisión con las decisiones centralizadas; en esta medida Pfeffer sostiene que las practicas que generan mejores beneficios son los equipos auto dirigidos con descentralización en la toma decisiones la jerarquía reducida (Tejada, 2005).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“ Cada uno debe entender su labor, y tener claros los procedimientos para llegar al resultado final”</p>	<p>Las tareas se encuentran definidas de forma estricta por los líderes de cada área en esta medida existe el trabajo en equipo al ser evidenciado el producto o labor final mediante la colaboración de todos los integrantes de un equipo o área para llegar al resultado final, sin embargo el verdadero equipo de trabajo tiene todo el potencial como para mejorar el desempeño de los pequeños grupos en todos los niveles de la empresa y su versatilidad está a tono con la velocidad, la intensidad y el cambio. Los esfuerzos dados por el equipo carecen de plasticidad y esto puede permitir situaciones en la que una persona que posea alta habilidad en una tarea pueda percibir exceso de carga laboral o en peor situación abandonar el equipo de trabajo y perder este conocimiento dado que no existe plasticidad por el equipo de trabajo (Katzenbach, 2000).</p>

Categoría	Texto	Análisis
Modelos Inspiracional	“Proyectamos el compromiso al equipo de trabajo por el bien de nosotros y a mi equipo mediante la enseñanza”	<p>La práctica de liderazgo que motiva y perciben los líderes de Talentum que promueve el desarrollo de las tareas en la organización y el crecimiento a nivel personal es la enseñanza de los procedimientos y mejoras en los procesos llevados a cabo para mejorar la eficiencia y rendimiento de las tareas en menores tiempos, en esta medida una característica de líder transformacional es el interés real por enseñar con el fin de generar nuevos conocimientos que permitan desarrollar a nivel personal y generar confianza en sus líderes comprende, sin embargo las motivaciones de las personas y la participación de los empleados debe partir desde el interés individual para contribuir de forma sinérgica a la organización (Prentice, 1961).</p>

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“La confianza en los equipos de trabajo acompañada de la delegación con entereza”</p>	<p>El modelo por el cual se busca motivar a mejorar el desempeño es mediante la delegación de tareas que pueden resultar difíciles y demostrar la entereza para obtener resultados mediante la capacidad de identificar mejoras con disciplina desarrollada como aspecto interno en ausencia de motivadores externos; Dessler indica que para enseñar a los trabajadores nuevas habilidades aplicables al trabajo lo denomina es indispensable capacitar al colaborador de los nuevos métodos que se requiere para las funciones propias del cargo, enfocándolos hacia la toma de decisiones con herramientas que propicien el descubrimiento y el desarrollo personal (Dessler, 2001)</p>

Categoría	Texto	Análisis
Nuevas Prácticas Liderazgo	“Se evidencia en la cartografía del pasado que los líderes desean trabajar en equipo y conformar un excelente grupo de trabajo para crecimiento de la organización”	Los líderes evidenciaron que conformar un buen equipo de trabajo los llevaría al crecimiento y una buena proyección dentro de la organización puesto que era un negocio donde aportaban sus conocimientos y que de una u otra forma les daría confianza para llevar a cabo su fin. Por esta razón Marcelo a. Colombo en un congreso refiere que trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea, cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada. (Colombo, 2003).

Categoría	Texto	Análisis
	<p>“En la cartografía del presente se evidencia que los líderes enfatizan en el compromiso y el rol que debe asumir como líderes”</p>	<p>Pero vemos que no es suficiente este tipo de compromiso porque los líderes de esta organización se pueden centrar únicamente en conseguir unos objetivos a corto plazo en cambio los líderes con nuevas prácticas según Ken es un liderazgo de nivel superior es aquel que se preocupa tanto del desarrollo del personal como el rendimiento de la organización y consigue que la satisfacción de la plantilla sea mejor y los resultados más duraderos. Liderar es entendido aquí como un proceso de obtención de resultados más duraderos. (Blanchard)</p>
	<p>“La visión del futuro es una organización con apoyo, comunicación motivación y un departamento de bienestar “</p>	<p>Unos de los principales factores que influyen en la productividad de los colaboradores es que se sientan felices en su entorno laboral la motivación y el gusto hace empleados felices y mucho más productivos. La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar</p>

		<p>entre los empleados a la hora de llevar a cabo un trabajo pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo uno de los beneficios más importantes es el compromiso tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar (emprendepyme)</p>
--	--	--

Categoría	Texto	Análisis
Nuevas Prácticas Liderazgo	<p>“También se evidencia que los líderes desean ser autónomos con empoderamiento y autonomía para tomar sus propias decisiones dentro del área y su equipo de trabajo”.</p>	<p>Hablar de empoderamiento es hacer alusión a la delegación de poder desde el superior a sus subordinados la idea es delegar a los trabajadores con autonomía que se sientan responsables en las tareas que desarrollan y se sientan seguros al momento de tomar una decisión, resolver problemas; y desafortunadamente no sucede en Talentum las decisiones dependen de una sola directriz y muchas veces los procesos se quedan sin dar continuidad hasta que no se autorice para tomar una decisión esto hace que los procesos sean un poco más demorados y los clientes se sientan inconformes con los tiempos de espera, los líderes de esta organización desean que esto pueda mejorar para dar más seguridad a sus procesos y que todo fluya de una manera distinta y apropiada para lograr el óptimo desempeño aportando a la organización grandes resultados.</p>

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de lo encontrado, después de aplicar la estrategia metodológica cartografía social (cuatro funcionarios del nivel soporte en la organización Talentum y cuatro del nivel estratégico) y tras la realización de los análisis de matrices se realiza la descripción y análisis cada una de las categorías de investigación; a continuación se realiza la comprensión de Prácticas en situaciones de cambio, Trabajo en Equipo, Modelo inspiracional y Nuevas prácticas de liderazgo.

Prácticas en situaciones de Cambio. Grupo Analistas

Dentro de los análisis encontrados en la primera categoría para los analistas, se observa que muchos de ellos no se han visto representados por sus actuales líderes debido a diferentes circunstancias. En estos momentos su identidad para con la empresa se ha visto bastante reducido por las situaciones de cambio que han afrontado durante varios periodos de tiempo. Eso ha implicado que los analistas tengan algunas opiniones adversas al liderazgo de cada uno de sus jefes inmediatos, generándose dentro de la compañía, un malestar incómodo organizacionalmente hablando.

Sus acciones en el presente no han sido las mejores de parte de los líderes, según los propios analistas, ya que indican que en el pasado había más trabajo en equipo, había más unión entre áreas, la comunicación fluía de manera efectiva y garantizaba diferentes planos de buen compartir dentro de este ámbito comunicativo. Las frases han sido llamativas por que cuestionan constantemente la labor de sus jefes y ello ha alimentado su incomodidad en Talentum, cuando a equipos de trabajo se refiere.

Frases de analistas.

“Siempre hay falta de participación en las decisiones, antes uno era tenido más en cuenta”.

“Aquí los líderes cambiaron, ahora ellos dicen: Eso es problema suyo, tiene que solucionarlo”.

“Éramos un grupo más sólido, había más identificación con la empresa”.

Prácticas en situaciones de Cambio. Grupo Líderes

Por otro lado, los líderes de esta organización que participaron de este ejercicio metodológico, piensan lo contrario. Ellos infunden sus frases en que los momentos situaciones difíciles de cambio los han afrontado con rectitud y valentía, en donde resaltan su más valor máspreciado: el compromiso. Aquí es donde se resalta que no hay una buena comunicación entre líder y equipo de trabajo, ya que el pensamiento no es recíproco. Esto quiere decir que todos están defendiendo su posición, pero no llegan a pensar en el bien común que puede generar beneficios como grupo y como organización en el trabajo.

Talentum se ha caracterizado también, por mantener a un gran porcentaje del personal por un largo periodo de tiempo, es así que tienen líderes que llevan 5 a 8 años; así mismo ocurre con los analistas, cuyo tiempo es parecido. Es por eso que en ambos grupos, las situaciones difíciles de cambio los han afrontado con diferentes puntos de vista. Mientras que los analistas se quedan en las buenas prácticas del pasado, los líderes creen que en el pasado y en el presente han vivido las cosas sin cambios representativos en sus acciones de liderazgo.

Frases de líderes.

“Siempre hemos pasado las crisis, empresas que se han ido y nuevas que han llegado, seguimos con las ganas de siempre”.

“Siempre hemos sido parte de un equipo en situaciones difíciles y hemos trabajado unidos ante las situaciones más difíciles”.

“Siempre con ganas de trabajar con el valor más importante el compromiso”.

Estilos Trabajo en Equipo

Los equipos de trabajo van dirigidos hacia un bien común, el cumplimiento de objetivos de la organización, por lo tanto, se va a evidenciar que estos equipos de trabajo estén conformados por personas con diferentes personalidades, habilidades, conocimientos y experiencias, de esta manera los aportes serán específicos (Cardona, 2006). Pero como todo equipo de trabajo, siempre se presentará problemas o confusiones, para evitar estos

inconvenientes y lograr que el equipo se desempeñe a cabalidad, debe estar bien direccionado. (Katzenbach, 2000).

Es importante motivar al equipo de trabajo para obtener los resultados esperados, contar con buena actitud y mantener un buen clima laboral, de esta manera se reflejará el compromiso en las tareas aplicadas, se obtendrán aportes y la iniciativa de siempre estar capacitado en su campo laboral, en pro del cambio y el desarrollo de la organización. (Dessler, 2001).

Frases Analistas.

“Las actividades de trabajo han ayudado mucho en el trabajo”

“Las actividades de capacitación nos han servido mucho para integrarnos y para el trabajo en equipo”

“La Gerencia ha permitido que haya un comité de deportes, nosotros hablamos con él, fue iniciativa de nosotros. El campeonato de ping pong ha mejorado nuestro trabajo en el grupo, ya que nos integramos más”

Frases Líderes.

“Siempre con ganas de trabajar con el valor más importante el compromiso”

“Cada uno debe tener su labor, y tener claros los procedimientos para llegar al resultado final”.

A partir de las citas mencionadas anteriormente, frases tomadas de las dos cartografías realizadas al grupo de analistas y líderes, donde se evidencia que el grupo analistas deduce que el equipo de trabajo consiste en mantener un conjunto integrado por personas que laboran bajo un ambiente laboral sano, por tal motivo ellos indican que las actividades realizadas por el comité de deportes, conformado por la líder del proceso administrativo financiero y por iniciativa propia de dos o tres personas más, con llevan a que las personas se conozcan, se integren y compartan espacios de distracción que a su vez mejoran las relaciones personales, comportamiento que se ve reflejado en las funciones del día a día. La compañía a su vez realiza actividades de capacitación, pues afirman que en el pasado no se realizaban estas actividades que para ellos son importantes en el campo de crecimiento

personal para la integración entre departamentos y mejoran la productividad y crecimiento de la compañía. Por otro lado los líderes se evalúan como personas con conocimientos, disposición de tiempo y una buena aptitud para liderar sus áreas, su apoyo entre líderes de proceso es recalcado como el trabajo en equipo, y la integración de su departamento debe tener clara sus funciones, su participación y compromiso de sí mismo es el resultado de la labor desempeñada. Por lo anterior podemos decir que el estilo de trabajo en equipo para la organización Talentum, se ve en dos ángulos distintos para los analistas y para los líderes; el grupo de analistas lo ve desde el punto de vista integración para obtener buenas relaciones interpersonales, una estrategia de familiarizarse entre departamentos de la compañía y trabajar el día a día en un clima laboral sano, para este, el complemento es capacitaciones brindadas por la organización, mientras que para el grupo de líderes, el trabajo en equipo consta del apoyo entre su misma línea de mando, entre departamentos, es claro que el trabajo en equipo es conocido como trabajo sano entre ellos y para su área un compromiso individual, de que cada uno sabe la responsabilidad y labor a cumplir.

Modelo Inspiracional

El modelo inspiracional se entiende como todas las prácticas que coexisten en la actualidad de la organización y se han consolidado, mantenido o transformado mediante la evolución y crecimiento de la organización, este elemento es aquel que permite transmitir carisma, motivación, estimulación; es aquella forma en la cual los líderes transmiten y generan acción en sus colaboradores; igualmente es la estrategia por la cual transmiten expectativas, confiabilidad, carisma e influencia en los equipos de trabajo con el fin de obtener resultados y logros personales “aquella estrategia que se vuelve modelo a imitar por los empleados hacia los líderes” (Howell & Costley, 2001,p.227).

Frases Analistas.

“El único modelo a seguir de pronto era el Gerente como tal”.

“El líder inspiracional es del departamento de nómina”.

“Mi líder es abierta al cambio, no tiene preferencias”

Frases Líderes.

“Proyectamos el compromiso al equipo de trabajo por el bien de nosotros y a mi equipo mediante la enseñanza”

“La confianza en los equipos de trabajo acompañada de la delegación con entereza”

“Es importante saber confiar en el equipo dejarlos trabajar con autonomía y confiar en los resultados”

A partir de los fragmentos de los relatos de los sujetos participantes de las dos cartográficas de diferente nivel en la organización, se evidencia que para el grupo de analistas en el pasado la figura más significativa era el Gerente, esta persona generaba confianza y seguridad respecto a la administración de la empresa y la toma de decisiones, mientras que los jefes inmediatos influenciaban a sus colaboradores mediante la delegación sin supervisión ante tareas de responsabilidad y no se evidenciaba un reconocimiento por las tareas o logros obtenidos, en esta medida en el pasado los analistas perciben que la influencia como modelo a imitar era mínima por parte de los jefes directos mientras el gerente poseía alta influencia mediante la comunicación asertiva, y reconocimiento al logro de objetivos, mientras tanto en la actualidad han desarrollado una desesperanza aprendida dado que los compromisos o logros no se evidencia como reconocidos, manifiestan que la influencia es desalentadora respecto a la falta de compromiso respecto a las tareas desafiantes y la figura de influencia en el pasado ya no es tan evidente dado que la comunicación e información no es comunicada de forma directa y pierde sus características motivacionales; por otro lado los líderes indican que buscan generar compromiso en sus equipos de trabajo, esta característica la considera que la más importante que deben imitar los colaboradores, y la entienden como la capacidad para entender las necesidades de la empresa respecto a la carga laboral, la concentración en la tarea orientada a los resultados con capacidad para disponer de su tiempo con el fin de adquirir logros comunes, igualmente otra característica significativa para el grupo de líderes es la confianza respecto al conocimiento de los roles asignados y

capacidad para desarrollar todas las tareas; en esta medida se puede decir que las características que se busca imiten los empleados son la orientación a obtener resultados efectivos con alta especialidad en los conocimientos prácticos desde cada cargo acompañado de la disponibilidad para obtener resultados según lo requiera la empresa, este concepto también se define en la organización Talentum como orientación al cliente, elemento el cual indica que se debe buscar siempre fidelizar a los clientes externos mediante la obtención de resultados confiables y oportunos, dejando en algunas situaciones de lado la potencialización de características personales y desarrollando rasgos motivacionales de carácter interno desinteresados que se desarrollan en mayor medida por compromiso con el líder mas no por un estándar de servicio.

“Proyectamos el compromiso al equipo de trabajo por el bien de nosotros y a mi equipo mediante la enseñanza”

“La confianza en los equipos de trabajo acompañada de la delegación con entereza”

“Es importante saber confiar en el equipo dejarlos trabajar con autonomía y confiar en los resultados”

Nuevas prácticas de liderazgo

Dentro de las nuevas prácticas del liderazgo se deben contar sin duda en los líderes el conjunto de estas características que hacen que un líder sea carismático, motivador, con objetivos en común, potencializador de cada persona involucrando en un proceso de transformación personal y organizacional, (Northouse, 1997). Para poder soportar la problemática de la organización y desarrollar excelentes resultados esta categoría enmarca el tipo de líder que todo empleado idealiza para poder desempeñar todas sus funciones y potencial que ejecutan dentro de su área.

Frases Analistas.

“Queremos un líder Abierto al cambio”

“un líder que nos escuche”

“un líder que confié en nosotros”

“un Líder visionario”

Frases Líderes.

“poder conformar un excelente grupo de trabajo”

“compromiso y el rol que debemos asumir como líderes”

“Queremos Apoyo y Comunicación”

“Ser autónomos con empoderamiento para tomar nuestras propias decisiones dentro del área y equipo de trabajo”

A partir de estas frases narradas las cuales fueron sacadas del análisis de esta metodología que es la cartografía los analistas identificaron que los líderes son muy cerrados a los cambios por qué no exploran nuevos métodos que hagan mejoras en los procesos el día a día los consume y solo se enfrasan en lo cotidiano y no busca de mejoras, opinan también que estos líderes no escuchan sugerencias los analistas se sienten desmotivados cuando no son escuchados, afirman que el líder genera presión y su autoridad sobre sale en momentos de tensión, afirman que en ocasiones no son tenidos en cuenta para decisiones que afectan sus labores, siendo ellos los directos implicados y que conocen más del tema operativo, los procesos y re procesos que se presentan en la ejecución de la labor, opinan que si se tuvieran en cuenta no se presentarían inconformidades, quejas y reclamos entre la empresa cliente y la temporal, también recalcan que ha disminuido la confianza en los indicadores dan más relevancia a la parte negativa (errores) que a la parte positiva (logros), dan más importancia a lo malo, dejando de lado las habilidad y cualidades con que cuenta para ejercer sus labores, de sobre manera desean un líder visionario un líder que no tenga miedo al cambio, que genere bienestar, espacio de integración, que brinde herramientas para el crecimiento personal y profesional dentro de la compañía, que sea motivación e inspiración para llevar y conformar un buen equipo de trabajo.

Por otro lado se identifica mediante el análisis que los líderes se ven como equipo de trabajo dentro de su misma línea de mando como emprendedores y

desarrolladores de esta organización pero no consideran equipo a sus empleados ven muy enmarcada la figura jefe empleado y el concepto de equipo de trabajo solo son más que grupos de personas que ejecutan una labor grupo de trabajo, los líderes se ven en el futuro como un apoyo y total comunicación , ser autónomos para tomar sus decisiones y que no dependan directo del gerente para tomar la decisión final puesto que se ve como reproceso y demoras, creen tener el potencial para hacerlo, piensan que todo marcha bien que faltan solo unos pequeños ajustes pero que realmente están direccionando muy bien su labor ya que como se cumple el día a día creen cumplir con la finalidad pero realmente es el fin mas no el objetivo y desempeño de un buen líder debe ir mucho más lejos como entre las características de los líderes transformacionales que se destacan están su fuerte orientación a las relaciones con las personas, con una importante consideración de los aspectos ético-valóricos de la relación líder-seguidor, la articulación de una visión de futuro sobre la cual gira su práctica como líderes y el compromiso que tienen con la promoción de procesos de cambio.

DISCUSIÓN

A partir del análisis realizado de las prácticas de liderazgo en Talentum Temporal, entendido desde las prácticas en situaciones de cambio, trabajo en equipo, estilos de inspiración y nuevas prácticas como oportunidades a desarrollar en dos grupos de la organización (el primero por analistas y el segundo por líderes), buscamos identificar como se relacionan los elementos anteriormente mencionados, en las prácticas de liderazgo en la empresa.

En el desarrollo de la cartografía que se realizó en la empresa Talentum Temporal, a dos grupos de colaboradores, se identificaron elementos de percepción diferentes frente a los líderes, donde los analistas recalcan que dentro de las características que tienen sus jefes carecen de liderazgo transformacional. Sin embargo, los resultados de este estudio, han evidenciado que los jefes han permitido en algunas ocasiones, el desarrollo de muy pocas actividades de trabajo en grupo.

Según lo evidenciado en las narraciones del pasado de los dos grupos las prácticas de liderazgo en la mayoría de las veces han sido tradicionales (seguimiento de instrucciones, cumplimiento horario de trabajo, respeto a la autoridad y capacidad de solución de problemas), dado el crecimiento del sector y la empresa se han generado nuevas relaciones internas, nuevas áreas que requieren de mayor personal y nuevas demandas emergentes que se caracterizan por la complejidad de las organizaciones y las personas; en esta medida para los analistas se han mantenido las prácticas de respeto a la autoridad, seguimiento de normas y delegación de labores, pero en vista de que los hábitos desarrollados en los cargos estratégicos de la empresa no innovan, han decidido generar practicas o espacios que permitan desarrollar estas necesidades relacionales en la organización, por tal motivo han desarrollado prácticas de integración como jugar ping pong. Por otro lado, los líderes en su mayoría siempre han coordinado las áreas que en la actualidad manejan, pero el liderazgo lo conciben como la capacidad de garantizar el cumplimiento de un rol, la solución de problema mediante la garantía de realizar una labor asignada con eficiencia, característica también denominada

“compromiso”, por tal motivo su liderazgo resulta transaccional ya que delegan una labor específica y generan confianza en los subordinados con el fin de obtener una tarea específica sin tener en cuenta factores de potencial personal, lo cual se evidencia en la medida que los analistas indican que no son escuchados y su capacidad de implementar, innovar es mínimo; en esta medida, las prácticas de los líderes en situaciones de cambio tienden a ser las mismas que habitualmente se desarrollan en el ámbito laboral y se mencionaron anteriormente, solo que el nivel de responsabilidad respecto a la capacidad para entregar resultados eficaces aumenta, lo cual en la mayoría de las veces se evidencia mediante el incremento de la responsabilidad para algunas personas de cada equipo de trabajo, por lo que se evidencian dos tipos básicos de estilos conductuales o prácticas que podían predominar y coexistir en el desempeño de los líderes y analistas, la primer característica de los líderes son prácticas centradas en las tareas, producción y responsabilidad, mientras tanto los analistas desean conductas centradas en las personas o relaciones que potencialicen las competencias personales y permita desarrollar capacidades humanas como la comunicación (Yukl, 1989).

La comunicación ha sido factor determinante para el entendimiento entre áreas y direccionamiento por parte de líderes directos. Sin embargo los analistas perciben que este aspecto comunicacional se ha visto tergiversado debido a diferentes situaciones de cambio que han presentado a lo largo de los años.

Dentro de la compañía es importante resaltar las acciones de los líderes dentro de los campos operativos y estratégicos, lo que ha contribuido evidentemente dentro del desarrollo de la compañía para con sus empresas usuarias. Los líderes también han manifestado la importancia de que su equipo de trabajo pueda profundizar en uno de sus valores corporativos como es el compromiso, valor que puede ser determinante a la hora de las acciones a realizar en sus funciones laborales.

Cabe resaltar que los líderes cuentan con una experiencia importante dentro de Talentum, por su conocimiento del negocio, ya que impulsa a la compañía a que sea muy competitiva dentro del sector de Empresas de Servicios

Temporales y según la percepción de los líderes les ha permitido seguir orientando y administrando los equipos de trabajo; este factor es un elemento importante que da cuenta las prácticas de los líderes de la investigación ya que se encuentra que poseen un estilo de liderazgo técnico adquirido por un elemento transversal en la investigación como la historia o experiencia laboral, este elemento de “historia”, resulta importante ya que el elemento mediante el cual lideran es la administración del personal el cual ha sido continuo en el tiempo, este tipo de liderazgo se enfoca en la planificación, asignación de tareas distribuidas por responsabilidades y tiempos, estas prácticas pretenden organizar, coordinar y administrar las metas y actividades de los grupos con el fin de medir la eficacia de la labor asignada (Torecilla, 2006).

Otro factor importante es el tiempo de antigüedad que tienen los líderes, ya que supera la antigüedad de los analistas. Esto supone, que los analistas nuevos que han ingresado a la compañía, cuentan con otras prácticas laborales, lo que ha ocasionado por parte de estos analistas una afectación a situaciones de cambio, es decir, que no se han adaptado con algunas metodologías de trabajo que ya están implementadas dentro de la compañía, la principal mención que se indica en la investigación por parte de los analistas es el control del tiempo y las dinámicas de enseñanza que se encuentran acompañadas por la delegación de altas tareas y comunicados verbales de forma desagradable; estas características de manejo de personal se considera administración activa, la cual se identifica mediante la forma en cual se corrigen los errores por parte de los empleados, la administración activa ejerce correctivos de forma contingente, inmediata, buscando privilegiar a aquellos que cometen los mínimos errores y alcanzan los objetivos asignados mediante reconocimiento al cumplimiento de una forma individual mas no colectiva, en esta medida se ejerce correctivos rápidos y pueden resultar repetitivos ante un error (Sosik et al.,2002).

La dinámica metodológica permite reconocer las relaciones humanas como un factor esencial en el desarrollo de colectivos, imaginarios, supuestos, estereotipos que se crean y desarrollan en el tiempo, este elemento relacional

o de construcción social de realidades permite evidenciar a las organizaciones los elementos humanos que resultan transversales en las empresas y normalmente se desconocen en la administración, en esta medida se encuentra que la construcción de la realidad evidenciada en las cartografías de los líderes resulta optimista respecto a las prácticas desempeñadas en la Organización Talentum dado que se han obtenido las metas deseadas y la empresa se encuentra en operación actualmente con muchos clientes, por tal razón se mide el éxito y la eficacia en la medida que el entorno no ha generado que desaparezca la organización y el nivel de adaptación a los cambios económicos ha sido adecuado, mientras tanto, en el manejo del personal se evidencia que en mayor medida demandan más compromiso por los empleados, estas prácticas habitualmente se reconocen dentro del liderazgo transaccional como aquel que busca obtener resultados esperados mediante correctivos y reconocimiento a la labor cumplido se privilegia las competencias del hacer, por ejemplo el reconocimiento a cumplir con la tarea asignada en un tiempo esperado, se menciona el liderazgo transaccional como una transacción de trabajo-reconocimiento; por otro lado los analistas construyen un concepto de líder transformacional como aquel que se preocupa en primera medida por los trabajadores, otorga prioridad a las personas, genera desarrollo de las capacidades humanas mediante la comunicación abierta, crecimiento personal y laboral mediante la estimulación intelectual que le permite innovar, y relacionarse con otros equipos de trabajo, asumir riesgos mediante nuevas formas de pensar y actuar ante las mismas problemáticas, este estilo de liderazgo se caracteriza por usar la motivación inspiracional para comunicar valores, confiabilidad, carisma, y sobretodo, influenciar a los equipos de trabajo a obtener logros personales y organizacionales teniendo en cuenta las individualidades para potencializar el desempeño, la eficiencia de tal forma que se convierten en modelo a imitar por toda la empresa (Bass y Avolio, 2000).

CONCLUSION

La primera conclusión que se deduce de la investigación hace referencia al hecho de que la organización Talentum utiliza estrategias de administración del recurso humano y no posee una estructura organizacional definida para el área de Talento Humano, estas funciones las desempeña el área administrativa por tal motivo no existe una estrategia orientada a comprender las potencialidades de los empleados, este factor incide de forma directa en los valores de los líderes y en sus estrategias para satisfacer los objetivos estratégicos de la organización, por tal motivo resulta importante generar una política de Talento Humano desde la Gerencia que facilite y permita desarrollar nuevas prácticas en la organización, ya que estos valores corporativos inciden de forma directa en los hábitos y modelos de trabajo y generación de valor en la organización, no solo de carácter material, si no de carácter humano.

En segunda instancia es relevante indicar que la construcción de la realidad social en la organización Talentum es de carácter Subjetivo y se encuentra altamente influenciado por las prácticas de liderazgo realizadas en el pasado, estos valores, creencias adquiridos en el pasado han llevado a los líderes actuales a generar modelos transaccionales de trabajo y se percibe como altamente efectivo en la medida que ha permitido a la empresa responder de forma oportuna a los clientes, lo cual evidencia la preocupación constante por la satisfacción al cliente externo, mas no de los clientes internos, estas características se relacionan con el mercado de económico de la empresa “sector servicios” y su principio de existencia o misión orientada a la satisfacción de clientes y adquisición de nuevas empresas; por tal motivo las características del mercado en el cual la empresa se originó y las practicas desempeñadas en el pasado se han enfocado en la preocupación por brindar resultados eficaces en servicios de selección, nomina, formación y entre otras a la empresas clientes, mas no, existen políticas orientadas al desarrollo del personal interno y la satisfacción de clientes internos como lo son empleados.

En tercera medida se identifica que la percepción de las prácticas de liderazgo desempeñadas por los líderes se enfoca en prácticas de carácter técnico, administrativo, el cual se encuentra enfocado en los resultados y el servicio al

cliente indicado anteriormente, mientras las cartografías de los analistas evidencia que no poseen características inspiracional frente a la labor realizada, es decir perciben que sus líderes no se preocupan por sus asuntos personales, sus capacidades, competencias, e indican que no existe una comunicación asertiva, ya que la comunicación de la organización es de carácter vertical más de no forma horizontal y su consideran que sus ideas no son escuchadas y tenidas en cuenta, por tal motivo no existe cualidades de motivación interna para desempeñar su trabajo.

Las prácticas de liderazgo que hay en la compañía, son de carácter administrativo, técnico; sus particularidades principales tener una supervisión y/o vigilancia de la labor operativa para poder satisfacer las necesidades de las empresas usuarias.

En cuarta medida se identifica que el constructo social respecto al trabajo en grupo es diferente entre líderes y analistas, ya que los primeros resaltan el compromiso y confianza como valor esencial en el trabajo en equipo, la percepción y elaboración del valor del “Compromiso” es diferente; para los analistas va orientado hacia el ser, que puedan potencializarse dentro de la compañía, ser escuchados, obtener en el jefe una figura a la cual puedan seguir y distinguir como alguien objetivo, justo “entrenador”; mientras que para los líderes, está orientado a las labores administrativas y en el hacer diario, es decir el equipo de trabajo como aquel que garantiza que se cumplan las tareas asignadas sea de forma colaborativa o individual, resulta altamente importante el resultado.

Por otro lado respecto a la dimensión de nuevas prácticas, se identifica que desde la estructura de la compañía, teniendo en cuenta en el sector que labora la empresa “servicios”, se posee la ausencia de un área de bienestar, este elemento coincide como cartografía del futuro ya que tanto los analistas como los líderes consideran que es altamente significativo para la empresa generar un área de bienestar y de la misma forma generaría alto valor para la empresa; este elemento resulta importante para la investigación por que las nuevas prácticas de liderazgo se están generando desde los analistas al realizar actividades de integración como Campeonatos de Ping Pong lo cual tiene alto

valor para los analistas y espacios donde puedan compartir con otras personas de la organización y no directamente de su área de trabajo; mientras tanto para los líderes esta área sería la encargada de identificar estas carencias actuales y potencializarlas con el fin de generar nuevas estrategias de formación, retención del personal y mejorar canales de comunicación, el bienestar para la organización Talentum como área reconocida es una construcción en la cual coinciden los dos grupos de investigación, este factor lo proyectan de forma positiva como aquel que puede integrar y potencializar tanto las necesidades y problemáticas de los líderes, analistas y otros.

Por último resulta importante resaltar la utilidad de la herramienta aplicada en la investigación “cartografía social”, ya que es un elemento innovador que permite dar cuenta de las múltiples realidades vividas en las organizaciones, es una herramienta que reconoce la incidencia de las relaciones interpersonales, las construcciones de la realidad en sociedad y es un elemento que reconoce la historia, el presente y el futuro como elementos transversales e importantes en el hacer de las organizaciones, lo cual da cuenta de las creencias, valores y diferencias como se presentó en esta investigación entre dos grupos de colaboradores de una misma organización pero con percepciones diferentes frente a las acciones que toma la organización, es un elemento fundamental para diagnosticar, planear e intervenir las organizaciones complejas que cada día se vuelven más complejas y requieren de elementos más innovadores que den cuenta la compleja realidad social, humana y organizacional, esta herramienta es una proyección que se generó de una forma de ser, percibir y pensar particular de un grupo de personas, y se permite reconstruir la realidad mediante el dialogar, conversar, platicar, este conocimiento particular de la empresa es transmitido y es un reflejo de las vivencias únicas de los colaboradores de Talentum, los relatos son productos de las relaciones humanas, son cambiantes, y generan alto impacto en la vida diaria, en las relaciones humanas y en los sistemas (Niemeyer, 2004).

RECOMENDACIONES

Facilitar herramientas que generen nuevas prácticas de liderazgo, que permitan el desarrollo de los equipos de trabajo.

Acercamiento de actualizaciones para los líderes, para que ellos sean transmisores de conocimiento a toda la compañía, con el objetivo de innovar en otras prácticas laborales y mejorar los procesos de organización.

Formación de coaching a los líderes, para generar retroalimentaciones asertivas a todo su equipo de trabajo.

Desarrollar nuevos canales de comunicación transversales, para que el impacto sea para toda la compañía. Todos pueden manejar la misma información.

Implementación del Área de Bienestar. Este departamento genera acciones con beneficios para la compañía dentro del clima organizacional y la buena salud laboral tanto para los colaboradores como para la compañía. De ello se desprende salarios emocionales, actividades pequeñas de gran impacto, motivación constante, entre otros aspectos.

Diseñar un sistema de Gestión Integral que permita mejorar la imagen de la compañía, dentro de la competitividad del mercado, dentro del sector que se desempeña Talentum Temporal.

REFERENCIAS

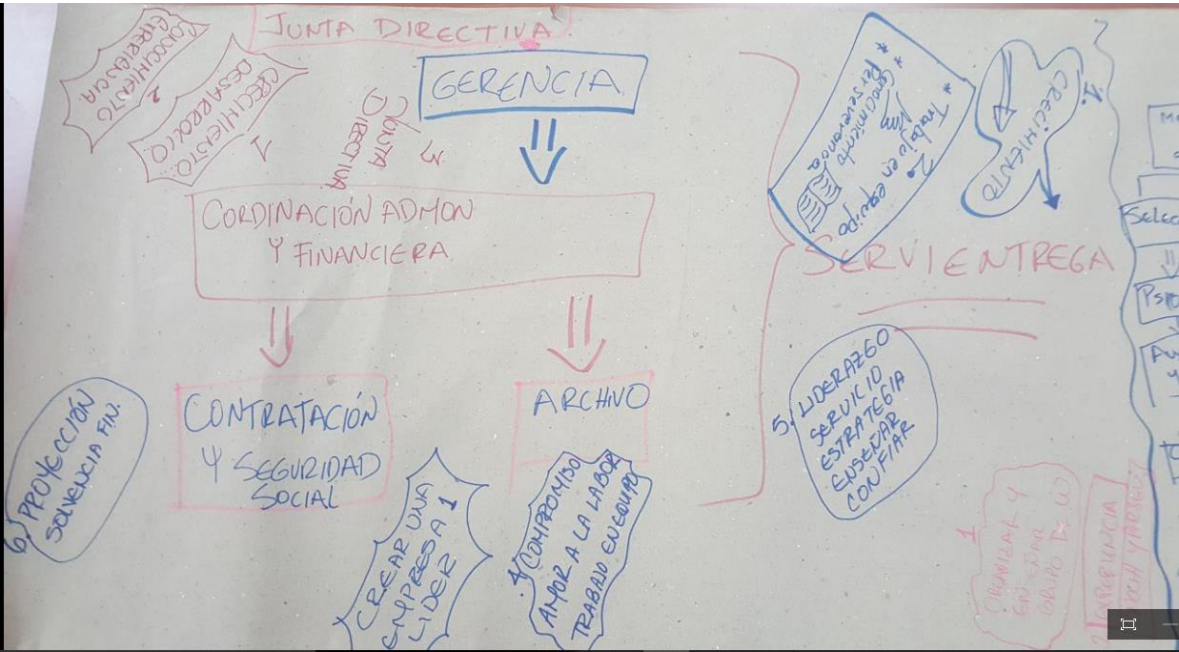
- Alves, J. (2000). *REVISTA DE PSICOLOGIA Y DEPORTE*. Recuperado el 04 de 02 de 2016, de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Ander-Egg, E. (2001). *Como Elaborar un Proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. (I. d. aplicadas, Ed.) San Isidro, Argentina.
- Burbano, A. C. (Julio de 2005). *Escuela Latino Americana de Cooperación y Desarrollo*. Recuperado el Junio de 2015, de Elementos de investigación Social Aplicada: file:///C:/Users/Ronald/Downloads/13.pdf
- Cardona, P. (2006). Trabajo en equipo. *ISE Bussiness School, Universidad de Navarra*, 1-10.
- Carolina Ortiz Riago. (25 de ABRIL de 2006). *Dimensiones de Liderazgo*. Recuperado el 14 de MARZO de 2016, de <http://documents.mx/documents/dimensiones-del-liderazgo-55c381582a257.html>
- Casilimas, C. S. (Diciembre de 2002). *Contrasentido*. Recuperado el 2015, de Investigación Cualitativa: <http://contrasentido.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo4.pdf>
- Casilimas, C. S. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores e impresores Ltda.
- Cubides, H. Y. (2009). La cartografía social como instrumento metodológico en los procesos de construcción de territorio a partir de la participación ciudadana en la planeación territorial y la construcción del espacio público. *Facultad de Arquitectura y Diseño*, 30-35.
- Delozier, J. (10 de ABRIL de 2011). *CLARIN*. Recuperado el 04 de FEBRERO de 2016, de RASGOS DEL LIDER VISIONARIO: http://www.clarin.com/empleos_y_capacitacion/Rasgos-lider-visionario_0_460154282.html
- Dessler, G. (2001). ADMINISTRACION DE PERSONAL. En G. DESSLER, *ADMINISTRACION DE PERSONAL* (págs. 248-251). MEXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- ECONOMINA, L. N. (2015). VADEMECUM DE MERCADOS. *DIEZ MIL EMPRESAS*, 365.

- Fierro, A. (2000). *Psicología análisis del estrés*. Obtenido de http://www.uma.es/psicologia/docs/eudemon/analisis/estres_afrontamiento_y_adaptacion.pdf
- Fuenmayor, À. (2007). *El concepto de poder en Michel Foucault*. A Parte Rei.
- Gergen, K. (2006). *Construccionismo social, aportes para el debate y la práctica*. Bogotá: Uniandes.
- Gergen, K. (2009). Las conversaciones y realidades. *ISO*, 120-130.
- Hernández Yáñez, M. L. (2013). Liderazgo académico. *Redalyc*, XLII (167), 3, 5, 8, 12,15.
- Katzenbach, J. (2000). *El Trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades*. Barcelona: Ediciones GRANICA S.A.
- Márquez, L. F. (Junio de 2010). *Modelo de intervención en crisis*.
- Niemeyer. (2004). *Construccionismo Social: Aplicación del grupo de discusión en praxis de equipo reflexivo en la investigación científica*. Psicología XIII.
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo Organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista EAFIT*, 5-10.
- Prentice, W. (1961). *Lo que hacen los grandes Líderes*. (C. HBR, Ed.) Estados Unidos de América: Harvard Bussiness Reivew América Latina.
- Riaga, M. C. (2007). *El liderazgo transformacional, dimensiones*. Bogotá.
- Tejada, J. M. (2005). Prácticas Organizacionales Y El Compromiso De Los Trabajadores. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 238-240.
- Torecilla, J. M. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE*, 5-7.
- Turbay Posada, M. J. (2013). Liderazgo e Innovación organizacional. (P. d. caribe, Ed.) *Redalyc*, 30(1), 2,3,4.
- Uribe, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional*. México: El Manual Moderno S.A.
- Zamora, Á., & Poriet, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 5,7,11,12.

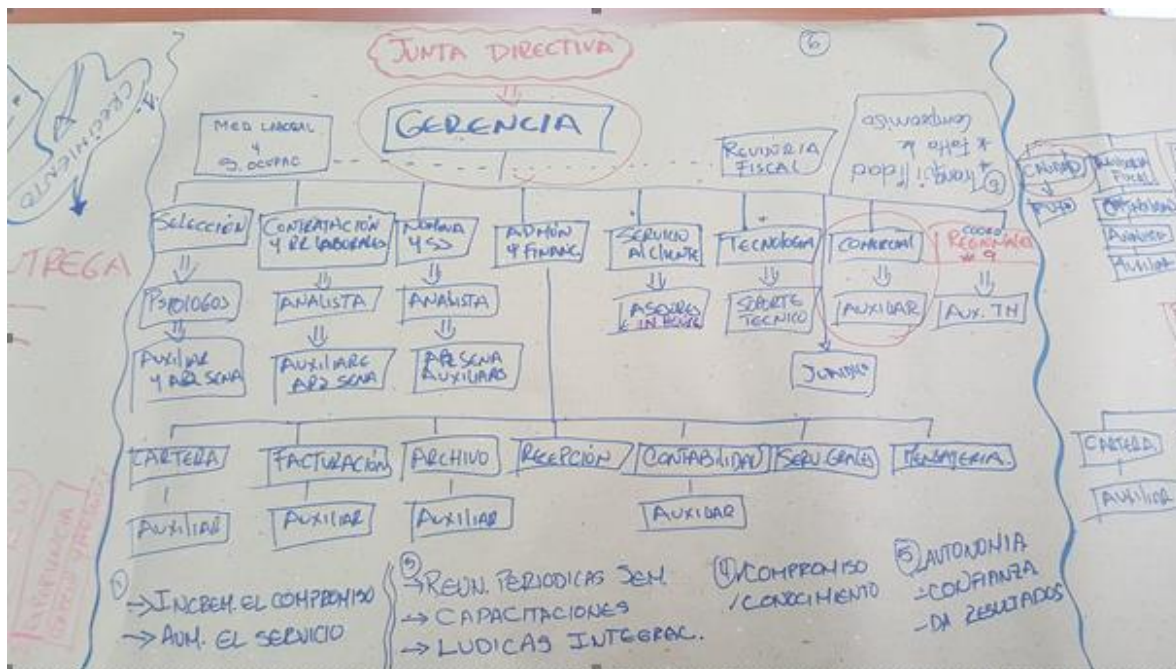
APENDICES

Anexo A

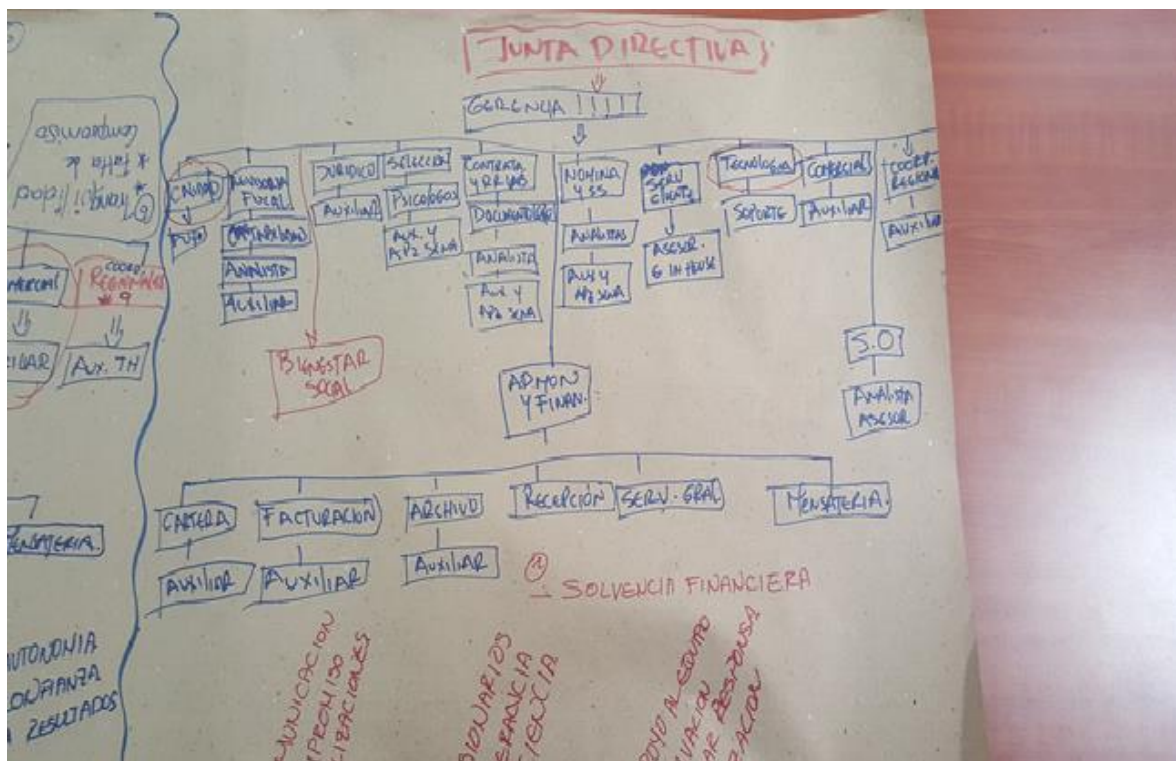
1 - Lideres - C Pasado



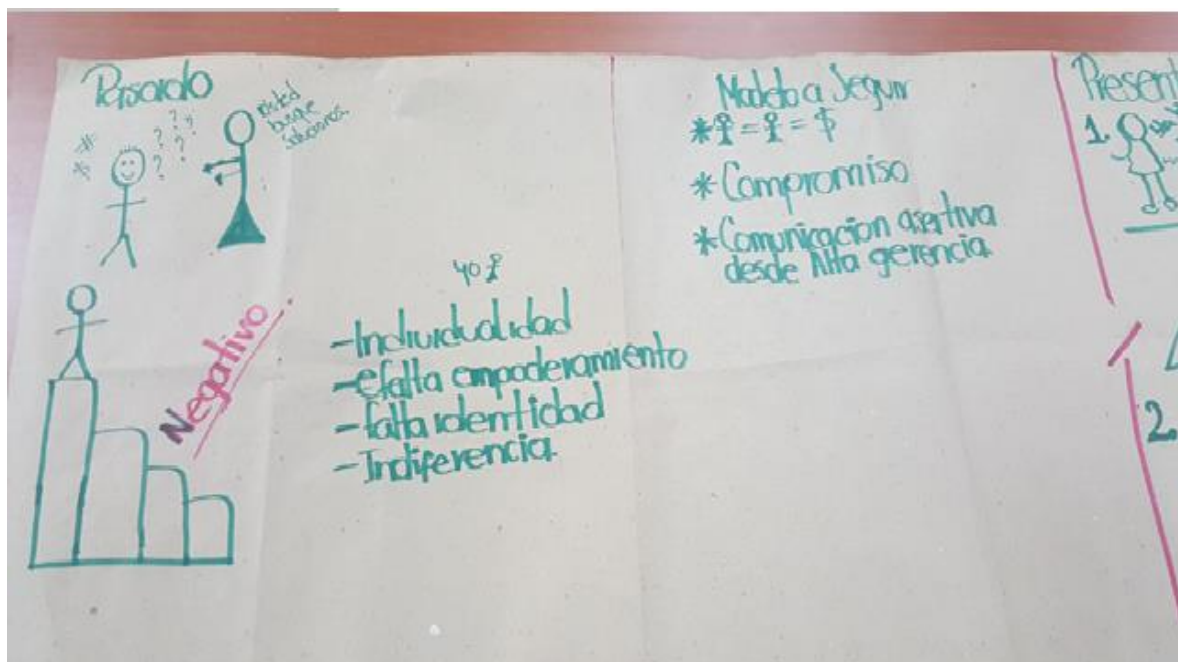
2 - Lideres - C Presente



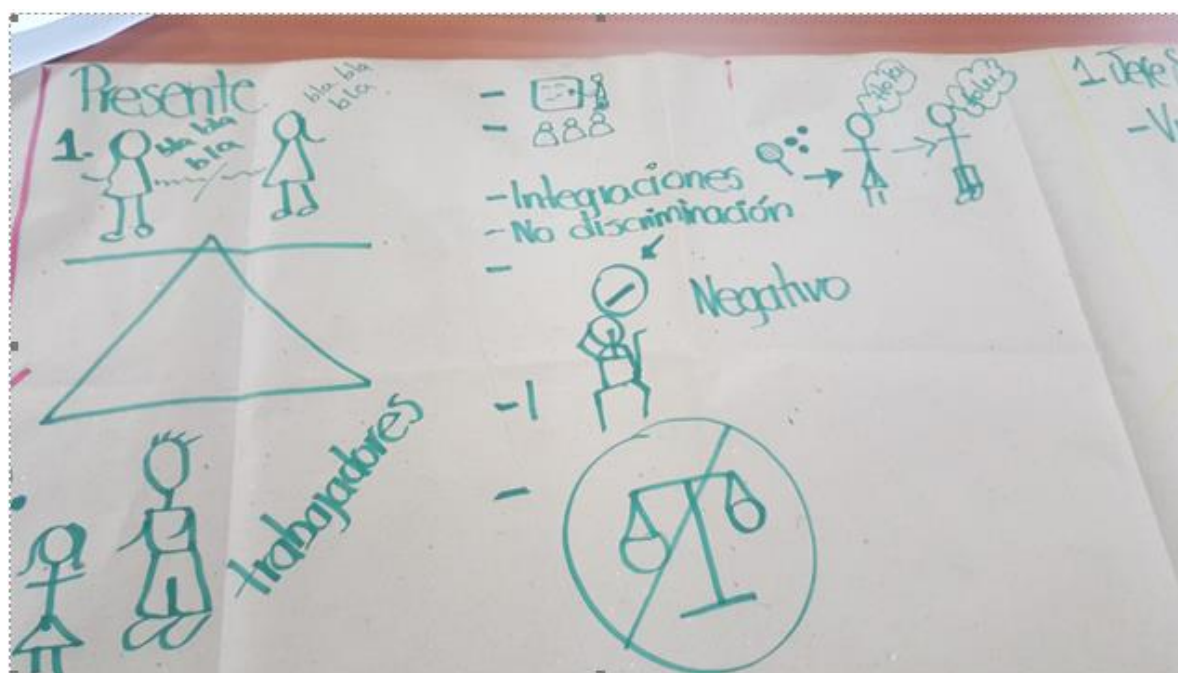
3 - Lideres - C Futuro



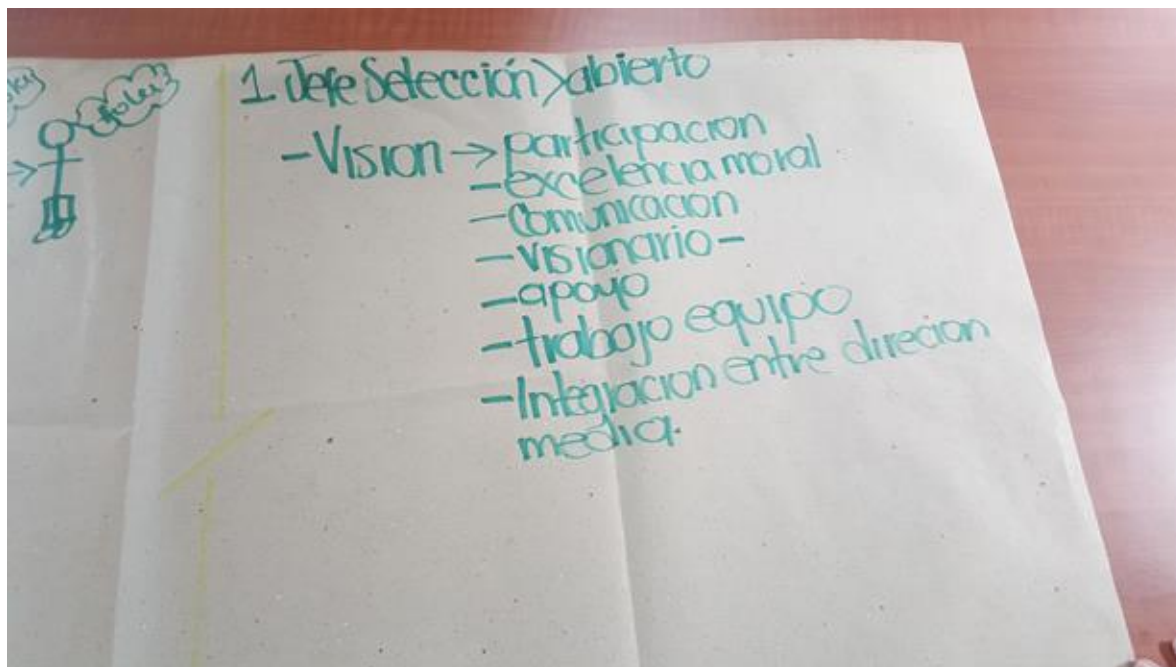
4 - Analistas - C Pasado



5 - Analistas - C Presente



6 - Analistas - C Futuro



Anexo B

Matriz Ítems Orientadores para líderes y Analistas.

Preguntas de contextualización			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su rol y su formación académica? • ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización? • ¿Qué significado tiene para usted la organización Talentum, como la describe? • ¿Cómo ve la participación de la empresa en el desarrollo económico del país? • ¿Cuál es la mayor problemática a la cual se ve enfrentada su organización? 			
Categoría	Pasado	Presente	Futuro
Afrontamiento	¿Qué experiencias	¿Cómo describe las	¿Cuáles imagina

Situaciones de Cambio	<p>significativas ha vivido la organización?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales claves para afrontar las situaciones de crisis?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales personas que han apoyado la organización?</p>	<p>relaciones de las personas y las áreas en situaciones problemáticas?</p> <p>*¿Cuáles son las figuras más significativas en la organización?</p>	<p>que podrían ser los líderes más importantes de la organización en un futuro?</p> <p>¿Cuál considera que será la principal cualidad de la organización para afrontar las futuras crisis?</p>
Categoría	Pasado	Presente	Futuro
Estilo Trabajo en Grupo	<p>¿Cuáles considera que son las principales características que hace al equipo de trabajo exitoso?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias que han realizado para trabajar en grupo?</p>	<p>¿Qué actividades realizan como grupos de trabajo?</p> <p>¿Qué es lo más representativo de sus equipos de trabajo?</p>	<p>¿Cuál es su opinión del futuro desarrollo de la empresa respecto a las principales características del trabajo en grupo?</p>
Inspiración modelada	¿Cuáles son las principales	¿Describa Las principales	¿Cómo imagina que serán en un

	<p>características de las personas que han sido su modelo a seguir?</p> <p>¿Cuáles son los principales valores de la organización y las personas que le brinda credibilidad, transparencia?</p>	<p>conductas de los líderes que le brindan aliento, apoyo?</p> <p>¿Cuáles son las conductas que disminuyen su confianza en los líderes de trabajo?</p>	<p>futuro sus líderes?</p> <p>¿Cuáles imagina que serán las conductas que distingan y describan a sus líderes en un futuro?</p>
VISION DE FUTURO / TRANSVERSAL			

Anexo C. Fichas

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : LEIDY MARITZA CALVO

LLAMARA COLABORADOR 3

¿CUAL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

TÉCNICO EN GESTIÓN CONTABLE

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA.7 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. UNA COMPAÑÍA SOLIDA, CON MUCHAS COSAS QUE MEJORAR

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA.LA VEO CON BUENA PARTICIPACIÓN DEBIDO A QUE POR SU

OBJETO ECONOMICO, DA LA OPORTUNIDAD DE EMPLEO ALGUNAS PERSONAS

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

LA FALTA DE OPORTUNIDADES DE ASCENSO DENTRO DE LA COMPAÑÍA

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : JUAN CARLOS LÓPEZ

LLAMARA COLABORADOR 1

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. ANALISTA DE CONTRATACIÓN , TECNÓLOGO R.H

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA. 4 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. ES MUY BUENA ORGANIZACIÓN A NIVEL NACIONAL, QUIEN ES FUENTE DE EMPLEO

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. AL BRINDAR NUEVAS FUENTES DE EMPLEO AYUDA AL FORTALECIMIENTO DE LAS FAMILIAS ECONÓMICAMENTE Y A UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

LA COMPETENCIA, LAS REUBICACIONES DEL PERSONAL EN MISIÓN.

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : JOHANA M GARZÓN.

LLAMARA COLABORADOR 2

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. ANALISTA DE NOMINA ,INGENIERA QUÍMICA

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA.4 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. ES QUE ES UNA EMPRESA QUE SIEMPRE VA EN MEJORA DE LAS ACTUALIZACIONES Y DESEAR SER LA MEJOR EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. TIENE UNA MUY BUENA PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

PIENSO QUE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ES UNA FALENCIA GRANDE PUES NO TODO EL MUNDO ESTÉ DE ACUERDO CON LAS VACANTES EXISTENTE.

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : HÉCTOR VELANDIA

LLAMARA COLABORADOR 4

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. SELECCIÓN PERSONAL

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA. 2 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. ES UNA EMPRESA QUE SURGE Y TIENE PARA DAR

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. IMPORTANTE, DEPENDIENDO DE LOS CAMBIOS ECONÓMICOS Y ESTRUCTURALES DEL PERSONAL

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.

GRUPO DE LÍDERES

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : LUZ MARY ROJAS

LLAMARÁ LÍDER 4

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. LÍDER (DIRECTO DE NOMINA) PROFESIONAL REI Y MASTER EN RRHH

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA.10 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. ORGANIZACIÓN DONDE SU TRABAJO ES ESTABLE Y UNA ORGANIZACIÓN PLANA

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. BUENA POR LA GENERACIÓN DE EMPLEO

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

LA COMPETENCIA, DE LAS TEMPORALES.

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : JANETH HERNÁNDEZ

LLAMARA COLABORADOR 3

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. DIRECTOR DE CONTRATACIÓN Y RELACIONES LABORALES, ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA.9 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. ES UNA EMPRESA CON GRAN TRAYECTORIA Y UBICADA ENTRE EL GRUPO DE LAS 20 MEJORES TEMPORALES

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. ES UNA EMPRESA QUE GENERA EMPLEO Y CONTRIBUYE A LA MINIMIZACIÓN DEL % DE DESEMPLEO

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

LA COMPETENCIA DESLEAL, PERFILES REQUERIDOS POR ALGUNAS EMPRESAS.

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : ANA MIREYA TÉLLEZ

LLAMARA COLABORADOR 1

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO CONTADOR PUBLICO

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA.11 AÑOS

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. ES UNA EMPRESA QUE HA VENIDO CRECIENDO Y DANDO IMAGEN DE EMPLEO PARA EL PAÍS

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. POR SER UNA EMPRESA GENERADORA DE EMPLEO APORTA EL DESARROLLO ECONÓMICO

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

LA COMPETENCIA DENTRO DE ESTE GREMIO

PRACTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN TALENTUM

NOMBRE DEL COLABORADOR : CLAUDIA LILIANA GAMBOA

LLAMARA COLABORADOR 2

¿CUÁL ES SU ROL Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

RTA. COORDINADORA DE SELECCIÓN PSICÓLOGA

¿HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN?

RTA.1 AÑO

¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA ORGANIZACIÓN TALENTUM, COMO LA DESCRIBE?

RTA. MI SEGUNDO HOGAR ES UNA EMPRESA ORGANIZADA DONDE SU PRINCIPAL OBJETIVO ES EL TALENTO HUMANO

¿CÓMO VE LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

RTA. ACTIVA, ES UNA TEMPORAL QUE OFRECE FUENTES DE EMPLEO

¿CUÁL ES LA MAYOR PROBLEMÁTICA A LA CUAL SE VE ENFRENTADA SU ORGANIZACIÓN?

ECONÓMICA DEBE MANTENER UN NÚMERO DE CLIENTES Y DE TRABAJADORES EN MISIÓN PARA SU SOSTENIMIENTO.

Anexos D

CONCLUSIONES CARTOGRAFÍA SOCIAL

GRUPO ANALISTAS – CONCLUSIONES DE CARTOGRAFÍA SOCIAL

Eh, bueno yo creo que Talentum en el pasado ha habido una... unas particularidades de negatividad que ha influido en el liderazgo y obviamente en su grupo de trabajo, cierto.... Han tenido como pequeñas diferencias, cierto.... Que se han repercutido y se han permeado en el pasado, cierto.... Sin embargo, sin embargo hay una transición cierto, en donde se ha visto que en el presente se ha mejorado como una comunicación asertiva, cierto.... En donde también lo ha dado como ejemplo el líder principal que es el gerente.

Se han roto las relaciones entre departamentos, ha habido más riñas. También se ha visto que han permanecido algunas riñas entre líderes de departamentos, que claramente no hay modelo de liderazgo, son jefaturas que tienen que hacer sus procedimientos.

Esas integraciones, ese tipo de ruptura, que han hecho mejor el ambiente laboral también han sido gracias a las actividades de bienestar que ha generado la propia empresa. También a personas que las personas que se han dado a la apertura para traspasar esos límites invisibles que habían impedido la mejor comunicación.

Y obviamente en esta transición, nosotros también vimos que hay algunos líderes que por su apertura de alguna manera..... no se.... Cognitiva, mental, lo que sea... se han considerado como líderes que quisieran que fuéramos los líderes de Talentum temporal. Sin embargo, no vemos líderes en el futuro. Por lo tanto nuestra visión de una persona líder para Talentum temporal tiene una persona que escuchar más.... a los inferiores, que tengamos más participación, que tenga sobre todo una excelencia moral, que tenga una comunicación más abierta, que sea una persona visionaria y agresiva frente al mercado, porque eso generará mejor ambiente a nivel laboral, mucha estabilidad laboral. Un apoyo también, un apoyo real, un apoyo de escuchar, que en verdad uno

sienta que en verdad hablar con él condujo algún beneficio no solamente para el empleado sino también para la empresa.

Un trabajo en equipo, una integración entre las direcciones, queremos que no hayan riñas sino solamente las riñas sea por mejorar el ambiente de trabajo y mejorar la cultura corporativa de equipo, la imagen que nosotros tenemos ante el mundo en los de mayor y alta competitividad.

GRUPO DE LÍDERES – CONCLUSIONES CARTOGRAFÍA SOCIAL

I= Investigador

Sujeto LN = Líder de Nomina

Sujeto LC = Líder de Contratación

Sujeto LS= Líder de Selección

Sujeto LA= Líder Administrativa

I, que identifican de la cartografía? LC, miren con lo que empezamos y como estamos en este momento, LA, a pesar de que somos una empresa casi nueva llevar casi 11 años hemos crecido, LC estructuralmente es organizada, LA, que somos una empresa líder en el país, más por los factores de empleo que damos, LN, la generación de empleo que estamos dando. I ¿qué les gusto del ejercicio? LA, a mí personalmente me gusto que como estoy en las tres etapas siento que nunca he dejado de quitarme la camiseta de la empresa, como ese compromiso a la empresa siempre, LN si es cierto, igual en las tres etapas veo, uno que obviamente se ha crecido con el apoyo de cada uno de nosotros, LA, obviamente no ha sido fácil, porque pasar de aquí a esto o ya tener la visión de vista, no ha sido fácil, pero ahí estamos, LC hemos pasado por todas las crisis, hemos vivido todas esas etapas, LN que a pesar de las crisis que hemos tenido por empresas usuarias que se han ido otras que han llegado, seguimos fortalecidos en las ganas de seguir adelante, LS, que realmente lo que le falta ya es poco para llegar a algo ideal, el cambio drástico acá en tan poco tiempo, pero ya son unos ajustes pequeños para que de verdad se logre lo que se quiere, I, no sé si ustedes se dieron cuenta que en

las tres cartografías repitieron una palabra clave y en casi todas las preguntas respondían lo mismo **compromiso**, compromiso y compromiso, ¿Cómo definirían ustedes compromiso?, ¿Cómo ve uno el compromiso?, LA, amor a la empresa yo creo que es, LN, que a pesar de las dificultades que se tengan económicas, ehhs trabajo en equipo, seguimos siempre con ese mismo compromiso, con las ganas de trabajar de apoyar, LS es que la empresa termina convirtiéndose en la segunda familia de uno, ósea y es más, si uno llega a mirar comparte más tiempo con sus compañeros de trabajo, con sus líderes y todo que en la casa porque uno llega, porque uno en la casa llega es de noche, el poquito tiempo que comparte, entonces es eso se termina convirtiendo en el segundo hogar, LC que nosotros en nuestro rol de líderes proyectamos eso al equipo de trabajo, ese compromiso, responsabilidad, sobre todo lo que tenemos que hacer y por el bien de nosotros mismos y de la empresa para el crecimiento de ella. ¿cómo diferenciaría uno, una persona comprometida y una que no lo es?, LC, por el desempeño, LS resultados, I resultados ok, ¿que no les gusto del ejercicio? O que ustedes dirían hubiéramos podido haber hecho esto o hubiéramos podido aportar esto, LA yo pienso pues, para ser uno de los, es la primera vez que LC, que hacemos algo así, LA sí, LN y lo importante de este ejercicio es que de verdad le, de pronto le hagamos llegar a la gente las dificultades que se han presentado, siempre hemos sido parte de ese equipo y siempre hemos tenido el compromiso de llegar hasta donde vamos y de llegar a un futuro donde queremos llegar I, ¿le harían algún cambio a esta cartografía? No, LS LC LN LA jajajajaja, I, si les dijera le pueden cambiar algo o agregarle algo en cualquier de estos tres momentos, que creen ustedes que le pueden agregar o le quitarían LS, saben que nos hizo falta un área de bienestar, I si quieren agreguémosle por favor de color diferente esa área de bienestar, LA no quiere decir que no estemos haciendo nada de bienestar, LS pero ya sería alguien que este encargado, LC cada uno con su diferente rol hace cositas I, y por ultimo ya para darle cierre al proceso, yo quiero que cada una de ustedes, digamos que para nosotros ya que no somos líderes de un proceso, ¿qué hacen ustedes para tener a sus equipos de trabajo motivados?, los tips esos secretos, que hace uno con sus equipos de trabajo, LA yo pienso que es saber delegar y saber confiar en esa

delegación que usted hace, en cualquiera de ellos, LC las retroalimentaciones que uno no todas las veces puede dar retroalimentaciones de forma negativa, si no es sentarse con la persona y decirle mire estas fallando, obviamente el día a día permite que a veces esas retroalimentaciones no sean de la mejor manera, digamos que por el día a día que se tiene, por los diferentes tipos de genio, o depende también la situación que se presente, tú haces a veces la retroalimentación pero positivo o negativo, pues negativo no como insulto si no como regaño, pero es que ya digamos que nuestro rol a veces ya también se cansa de hacer las retroalimentaciones de forma positiva y que sigan cayendo y cayendo en el mismo error, pienso que una forma es retroalimentar, retroalimentar de la mejor manera, LN para mi es el apoyo al equipo, la confianza que se genera a las funciones que hace la persona dejarlos trabajar solos, en el sentido de no estar ahí a toda hora como que está haciendo, porque lo hizo como lo hizo, donde lo hizo ya lo hizo, si no dejarlos trabajar solos, cada uno conoce su rol, sus responsabilidades, es dejar que ellos entreguen esas funciones de la mejor manera, obviamente cada uno conoce sus tiempos y los tiene que manejar; yo pienso que lo que yo he manejado, es eso darles a cada uno la oportunidad, desde que empieza sus labores hasta cuando termina, que ellos manejen su proceso, sabiendo obviamente los procedimientos que deben llevar para esa tarea final, LS en mi caso sería como más enseñar, porque hay un equipo de trabajo y no es que sea malo, sino que está mal enfocado, es más como enseñarles cómo se trabajaba, como están las cosas, también la parte de retroalimentación pero no, bueno retroalimentación así como lo explico eh Yaneth, también digamos si yo soy permisiva en cosas, cuando en el momento que los necesito espero que ellos respondan igual, si no me responden igual entonces ya entramos a ser un poco más estrictos y ser más directivos en eso y la otra sería más supervisión es que son como roles distintos, entonces digamos nomina eh como sobretodo nomina más concentrados ahí, mi equipo si es más voluble son características diferentes y además son psicólogos casi todos, entonces son más extrovertidos, en mi caso si me toca si ellos se demoraron que es lo que están haciendo ya que ellos se están demorando mucho en la entrevista el psicólogo con la candidata, que tanto le está preguntando es mas en mi caso me toca

más supervisión, ¡ muchas gracias por su tiempo en la actualidad esta herramienta es muy útil para desarrollar las competencias de las empresas llegando a la socialización, porque es algo para todos.